

Marika Vihko

Viestintä henkilöstöjohtamisessa

Esimiesviestintä kulttuurialan työpaikassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Elokuu 2016

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Marika Vihko Viestintä henkilöstöjohtamisessa. Esimiesviestintä kulttuurialan työpaikassa 34 sivua + 3 liitettä Elokuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön johtaminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämä opinnäytetyö oli kehityshanke, jonka tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayrityksen esimiestiimille viestinnän kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman tavoitteena oli auttaa muokkaamaan viestinnän kautta yksikön esimiestiimin johtamistapaa. Vertailtavina johtamistyyleinä pidettiin Bernard M. Bassin esittelemiä transaktionaalista, transformatiivista ja laissez faire -johtamistapaa. Nämä johtamistyyliä muodostuvat erityyppisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Transformatiivinen johtamistapa on tyyliltään kaikkein vuorovaikutteis- sin, joten kehityssuunnitelman tavoite on kehittää esimiesten viestintätapoja transformatiivisen johtamistaan mukaiseksi.</p> <p>Kehityssuunnitelman lähtötilanteen selvittämiseksi opinnäytetyössä oli tutkimuksellinen osuus, jossa toimipaikan esimiesviestinnän nykytila pyrittiin selvittämään. Selvitystä varten työssä hyödynnettiin kysely- ja haastattelututkimuksen menetelmiä.</p> <p>Selvityksen tuloksena voitiin todeta, että esimiesten ja työntekijöiden kokemukset esimiesviestinnästä erosivat toistaan. Molemmat ryhmät kuitenkin arvioivat esimiesviestinnän olevan transaktionaalisen johtamistavan mukaista. Tulosten perusteella luotiin kehityssuunnitelman toimipaikan esimiesviestinnän kehittämiseksi.</p> <p>Johtopäätöksenä lähdemateriaalista sekä selvityksen tuloksista, voitiin päätellä transformatiivisen, eli kaikkein vuorovaikutteisimman johtamistavan olevan tavoiteltava johtamistyyli. Esimiestyön erilaiset viestintätilanteet on jaettavissa eri kriteerien mukaan, ja jokaisen osa-alueen hallitseminen parantaa esimiestyön vuorovaikutteisuutta ja transformatiivisuutta.</p>	
Avainsanat	viestintä, esimiesviestintä, henkilöstöjohtaminen, transformatiivinen

Author Title	Marika Vihko Communication and Human Resource Management
Number of Pages Date	34 pages + 3 appendices August 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>This thesis was a development project that aimed to create an improvement plan for a client company. The purpose of the plan is to help the managers of the company to improve their communication skills and thereby their management styles.</p> <p>The management styles presented in this thesis are those introduced by Bernard M. Bass in 1985; laissez faire, transactional and transformative leadership. These styles consist of different forms of communication and interaction. The transformative style represents the most open and interactive style and is therefore considered the desired outcome of the improvement plan.</p> <p>To establish the baseline for the improvement plan, the author carried out a study of the current communicational state in the company. These interviews and a questionnaire form the research part of the thesis.</p>	
Keywords	communication, management, managerial communication, leadership, transformative

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön menetelmät	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Viestinnän merkitys henkilöstöjohtamisessa	5
2.1	Esimiesviestinnän vaikutus henkilöstöön	5
2.2	Henkilöstöjohtaminen	6
2.3	Johtamistyyli	7
2.3.1	Leadership	7
2.3.2	Management	8
2.4	Johtamistyyli Bernard Bassin mukaan	9
2.4.1	Laissez faire -johtaminen	10
2.4.2	Transaktionaalinen johtaminen	10
2.4.3	Transformatiivinen johtaminen	11
2.5	Viestinnän muodot	11
3	Lähtötilanne ja toimenpiteet	12
3.1	Aiempi selvitys toimeksiantajayrityksessä	13
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen	15
3.2.1	Haastattelu	15
3.2.2	Kysely	17
3.3	Tulosten analysointi	18
4	Viestinnän kehityssuunnitelma kohdetoimipaikan esimiehille	24
4.1	Kehityssuunnitelma	25
4.2	Tulosten esittely	29
5	Johtopäätökset	31
5.1	Yhteenveto	31
5.2	Luotettavuus	32
5.3	Hyödynnettävyys	33
5.4	Jatkotoimenpiteet	34

Liitteet

Liite 1. Esimiesten haastattelussa käytetty pohja

Liite 2. Henkilöstökysely

Liite 3. Viestinnän kehityssuunnitelman havainnollistus

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiesviestintää ja sen yhteyttä erilaisiin johtamistyylihin. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kulttuurialan suurelle toimipaikalle, joka halusi selvittää ja kehittää esimiestensä valmiuksia henkilöstöjohtamisessa. Lähestymistapana toimeksiannossa pidin esimiesten käyttämien viestintätapojen selvittämistä ja sitä kautta heidän johtamistyyliinsä tunnistamista. Esimiehen johtamistyyli on tunnistettavissa ja luokiteltavissa heidän harjoittamansa viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Tavoiteltavana johtamistyylinä, toimeksiantajayrityksen kaltaisessa henkilöstöjohtamiseen painottuvassa työpaikassa, pidin Bernard Bassin näkemykseen pohjautuen transformatiivista eli vahvasti vuorovaikutteista johtamista.

Opinnäytetyö on muodoltaan kehityshanke, jonka tavoite on luoda toimeksiantajalle kehityssuunnitelma toimipaikan esimiesviestinnän ja sitä kautta johtamistavan kehittämiseksi. Kehityssuunnitelmaa varten olen selvittänyt opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa toimeksiantajayrityksen esimiestyön nykytilaa. Opinnäytetyö on tarkoitettu ensisijaisesti työkaluksi kohdetoimipaikan esimiehille, mutta sitä voi hyödyntää myös yleisesti henkilöstöjohtamisen saralla.

Opinnäytetyössä on selvitetty toimeksiantajayrityksen esimiesten nykyisiä viestintätapoja, niiden transformatiivisuutta, ja luotu nykyisen tilanteen pohjalta kehityssuunnitelma. Suunnitelman tavoitteena on kehittää toimipaikan esimiesten johtamistyyliä viestintätapojen kautta transformatiivisemmaksi ja täten vuorovaikutteisemmaksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää ja kehittää toimeksiantajayrityksen esimiestyötä henkilöstöjohtamisessa. Lähtötilanteen selvittämiseksi halusin hahmottaa esimiesten valmiuksia sisäisessä viestinnässä sekä selvittää toimipaikan henkilöstön tarpeita ja toiveita esimiesviestinnän kehittämisen saralla. Tätä varten toteutin kysely- sekä haastattelumuotoiset tutkimukset, joiden avulla keräsin esimiesten omia näkemyksiä sekä heidän alaistensa kokemuksia esimiesten viestintätavoista.

Keräämäni aineiston perusteella loin selvityksen toimipaikan esimiesviestinnän tilasta, tarpeista ja niistä kohdista, joissa esimiehet oman kokemuksensa sekä henkilöstökselyn perusteella kaipaavat eniten kehitystä. Kehityskohteiden perustella loin toimeksiantajayrityksen esimiehille kehityssuunnitelman viestinnän kehittämiseksi kohti vuorovaikutteisempaa johtamistyyliä.

Opinnäytetyön aiheen rajasin kehityssuunnitelman laatimiseen. Työn tarkoituksena ei ole varmistaa suunnitelman seuraamista tai kouluttaa esimiehiä erilaiseen johtamistapaan. Kehityssuunnitelman laadittuani esittelin sen toimeksiantajayrityksen päällikölle sekä esimiehille, joiden vastuulle suunnitelman noudattaminen jää.

Suunnitelmaa laatiessani sekä nykytilan selvitystä tehdessäni käsittelin esimiestiimiä yksikkönä eri esimiesten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin puuttumatta. Vaikka toimeksiantajayrityksen esimiehillä on yksilöllisiä vahvuuksia ja erilaisia heikkouksia, kehityssuunnitelma on tarkoitettu yhteiseksi toimintasuunnitelmaksi. Esimiehet toimivat toimeksiantajayrityksessä tiiminä, jonka tarkoitus on noudattaa yhteistä linjaa, jolloin yhtenäinen johtamistapa on onnistuneen johtamisen edellytys.

1.2 Opinnäytetyön menetelmät

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan kehittämishanke, johon sisältyy tiedonkeruuta varten tutkimuksellinen osuus. Opinnäytetyössä kehitin toimeksiantajana toimivan yrityksen yhdelle toimipaikalle kehityssuunnitelman toimipaikan omista lähtökohdista. Tämän vuoksi keräsin aineistoa toimipaikan esimiehiltä ja henkilökunnalta määrällistä sekä laadullista tiedonkeruumenetelmää hyödyntäen.

Opinnäytetyö on toimeksianto, ja se on tehty yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Minulla oli hyvin vapaa pääsy toimeksiantajayrityksen tietoihin, eli tiedonkeruu oli helppoa. Sain myös esitellä saamiani tuloksia ja tekemäni kehityssuunnitelman toimipaikassa esimiehille laajempaan kokonaisuutena sekä suppeammin henkilöstöpalaverin yhteydessä koko henkilökunnalle.

1.3 Keskeiset käsitteet

Määrittelen tässä luvussa opinnäytetyössä käyttämiäni käsitteitä selventääkseni mitä niillä tarkoitan. Monista käsitteistä on erilaisia tulkintoja ja määrittelen vain, mitä niillä tässä työssä tarkoitetaan. Tutkimusongelman ymmärtämisen kannalta on tärkeä ymmärtää miten opinnäytetyön keskeiset käsitteet on tulkittu (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 253).

Johtaminen on tapa, jolla yksilö, työyhteisössä esimies, toimii saadakseen muut toimimaan halutulla tavalla. Käytännössä kaikissa yhteisöissä esiintyy johtajuutta ja johtajia, sillä ihmisten välinen vuorovaikutus vaatii sitä monissa tilanteissa. Johtajuutta tarvitaan ohjaamaan ja innostamaan muita tiettyyn suuntaan. (Tienari & Meriläinen 2009, 141.)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitan tässä opinnäytetyössä esimiehen toimia henkilökunnan johtajana. Henkilökunta on yrityksen keskeinen voimavara, ja esimiehen on seurattava ja tuettava työntekijöiden suoriutumista työtehtävissään. Henkilöstöjohtaminen siis hyvin ihmislähtöistä ja vaatii esimieheltä ihmissuhdetaitoja. (Kauhanen 2006, 16, 23.)

Henkilöstöjohtaminen on työyhteisössä suunnan näyttämistä, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista sekä palautteenantoa. Suurempana kokonaisuutena yrityksessä henkilöstöjohtaminen on strategista. Siihen sisältyy henkilöstöstrategian, koulutussuunnitelmien sekä henkilöstöpolitiikan laadinta ja ylläpitäminen. Onnistunut henkilöstöstrategia ja -johtaminen voivatkin olla yritykselle jopa kilpailuetuja työntekijämarkkinoilla. (Kauhanen 2006, 16, 23.)

Johtamistyylejä lähestytään johtajuuden kautta. Johtajuutta on pyritty liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksessa analysoimaan ja luokittelemaan eri ominaisuuksien perusteella. Luokittelemalla johtajien piirteitä ja heidän menetelmiään muodostetaan yleistettäviä johtamistyylejä. Johtamistyylejä määriteltäessä voidaan käyttää kahta erilaista lähestymistapaa: suhteissa rakentuvaa johtajuutta tai johtajuutta yksilön suorituksena. (Tienari & Meriläinen 2009, 141 - 142.)

Tässä opinnäytetyössä lähestyn johtamistyylin rakentumista yksilöiden suorituksen määrittelymisen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuus koetaan esimiehen ominaisuu-

tena ja suorituksena, jonka säännönmukaisuudesta voidaan saada tietoa. (Tienari & Meriläinen 2009, 142.) Esimiehen harjoittama johtamistyyli on toisin sanoen hänen säännönmukainen suorituksensa johtamistehtävissä.

Esimiestyöllä tarkoitetaan tässä kehityshankkeessa esimiesten päivittäistä työtä tiimensä johtajana. Esimiestyö sisältää organisointia, tavoitteiden asettamista ja seuraamista sekä arjessa läsnäoloa, osallistumista, kuuntelemista ja ongelmanratkaisua (Erämetsä 2009, 27). Tarkoitankin tässä työssä esimiestyöllä Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaista tulkintaa siitä, että esimiestyö on ensisijaisesti kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella (Kaistila 2005, 6).

Koska koko esimiestyö rakentuu vahvasti vuorovaikutuksen ja viestinnän pohjalle, on esimiesviestintä hyvä erotella omaksi osa-alueekseen. Esimiehen viestejä ja kommentteja kuunnellaan aina eri tavalla kuin muiden työntekijöiden (Pentikäinen 2009, 137), eli esimiesten harjoittama viestintä on hyvä laskea erilleen muun työyhteisön keskinäisestä viestinnästä. Esimiesviestintä sisältää kaikkea kanssakäymistä henkilöstön kanssa, ja siihen lukeutuu muun muassa tiedottamista, palautteenantoa sekä arkista kanssakäyntiä.

Kuten kaikessa viestinnässä, on esimiesviestinnässäkin muistettava, että sanat muodostavat vain 10 % viestistä. Siksi esimiehen on keskityttävä myös kehonkieleensä sekä ilmaisutapaansa. Tutkimusten mukaan ilmeet ja eleet ovat huomattavasti sanoja tärkeämmässä osassa viestin tulkinnassa. Viestijän olemus, eleet ja ilmeet muodostavat 50 % viestin tulkinnasta, äänenpainot taas muodostavat 40 % viestistä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 159.) Viestinnän toteuttamistapoja pidetään tässä kehityshankkeessa perustana johtamistyylien määrittelylle, eli esimiesviestinnällä on työssä tärkeä painopiste.

Vuorovaikutuksella ja vuorovaikutteisudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kaksisuuntaista toimintaa eri tahojen välillä. Vuorovaikutus vaatii onnistuakseen keskustelullisuutta ja avointa ilmapiiriä, jossa esimiehet ja johto eivät vain informoi alaisiaan yksisuuntaisesti. Vuorovaikutus synnyttää tahojen yhteisymmärrystä. Toimiva vuorovaikutus vaatii koko työyhteisön yhtenäistä vastuuta tiedonkulusta. (Juholin 1999, 109, 231.)

2 Viestinnän merkitys henkilöstöjohtamisessa

Johtajuuden tärkeimpiin osa-alueisiin kuuluu kommunikointi. Johtajan on osattava lukea ilmapiiriä ja alaistensa näkemyksiä ja pystyttävä viestimään vakuuttavasti ja uskottavasti. (Karlöf 1994, 114 - 115.) Johtajuus siis rakentuu pitkälti viestinnän ja vuorovaikutuksen varaan. Se, miten viestinnässä onnistuu, määrittää vahvasti esimiestyön onnistumista.

Henkilöstöjohtamisessa viestintä ei saa olla vain ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tiedotusta, sillä yksisuuntainen viestintä aiheuttaa helposti vastarintaa henkilökunnassa (Perkka-Jortikka 2002, 79). Kanssakäymisen tulisi olla kaksisuuntaista ja esimiehen ja alaisen välistä luottamusta kasvattavaa (Bass 1985, 123). Esimiehen on osattava luoda työilmapiiristä yhteistyötä tukeva ja tiimihenkeä korostava. Henkilökunnan kilpaillessa keskenään henkilökohtaisesta menestyksestä ja suosioista, jäävät työ ja yhteiset tavoitteet toissijaisiksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 72.)

Esimiesten ja alaisten väliset päivittäiset kanssakäymiset luovat työympäristön arkitodellisuutta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 76), jota ei voida strategisilla suunnitelmilla realisoida. Viestintä- ja johtamisstrategiat ovat tärkeitä osia organisaation työkuultuurin luomisessa ja ensisijaisia apuvälineitä esimiesten työnkuvan hahmottamiseen, mutta parhaatkaan suunnitelmat eivät luo työkuultuuria, ilman esimiestason sitoutumista päivittäiseen toimintaan. Kuten OP-Pohjolan Antti Huhtala ilmaisi:

”Johtaminen ja viestintä ovat kolikon kaksi puolta.” (Huhtala, 2016.)

2.1 Esimiesviestinnän vaikutus henkilöstöön

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on tuottaa muutosta ja liikettä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 26). Kun esimies pystyy keskustelemaan työntekijöiden kanssa myös muista kuin työtehtäviin suoraan liittyvistä asioista, on esimiehen mahdollista ymmärtää työntekijöiden käytöstä paremmin. Esimiehen tuntiessa henkilökuntansa hyvin, hän osaa helpommin löytää tavat sitouttaa henkilökunnan yhteiseen tavoitteeseen. Motivoitunut suhtautuminen työhön saa henkilökunnan viihtymään ja suoriutumaan töistään paremmin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 71.)

Esimiehen empaattinen lähestymistapa on myös tärkeää toimivan vuorovaikutussuhteen luomiselle. Esimiehen ymmärtäessä alaisensa lähtökohdat hänellä on parempi kyky ymmärtää, miten alainen ajattelee ja mistä hän motivoituu. Koska inhimillisiä virheitä sattuu aina, on hyvän johtamisen merkki, että niihin osaa suhtautua oikein. Yksisuuntainen käskyttäminen ja ainoastaan esimiehen omien tavoitteiden kautta johtaminen johtaa usein henkilökunnan motivaation laskuun. (Hiltunen 2015, 97.) Kun esimies puuttuu työntekijän toimintaan tämän lähtökohdat huomioiden, on tilanteesta helpompi keskustella ja löytää siihen ratkaisu.

Tim Davis esittää johtamisen sisäisen markkinoinnin näkökulmasta, jossa esimiestyön sekä viestinnän tavoitteena on pääasiallisesti parantaa henkilökunnan sitoutumista työhönsä sekä työyhteisöön. Hyvällä viestinnällä saavutetaan parempia tuloksia, sillä työntekijät ovat motivoituneempia, kun työyhteisön kommunikaatio on vuorovaikutteista (Kalliomaa & Kettunen 2010, 20). Kun kanssakäyminen esimiesten ja alaisten välillä toimii ja henkilökunta saa enemmän tietoa sekä perusteluita tapahtumille, tekevät työntekijät myös parempaa tulosta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 26).

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Johtajaksi voidaan katsoa henkilö, jonka työkuvaan kuuluu määriteltäjä johtamisen vastuuta ja velvollisuuksia (Tienari & Meriläinen 2009, 141). Kun nämä vastuut kohdistuvat henkilöstöön, on kyseessä henkilöstöjohtaminen. Keskeistä tässä johtajuudessa on tunnistaa esimies-alaisuuden dynamiikka ja toimia sen mukaisesti (Tienari & Meriläinen 2009, 155).

Viestinnän merkitys kaikessa esimiestyössä on ensisijaisen tärkeä, erityisesti henkilöstöjohtajuudessa. Taitava johtaja osaa vuorovaikutuksen kautta innostaa tiiminsä parhaisiin tuloksiin. Se, miten esimies alaisilleen viestii, on avainasemassa innostuksen ja motivaation kasvattamisessa, sillä henkilökunta tulkitsee asioita aina eri tavalla painottaen, ja korjaavan palautteen saaminen tällöin on parempaa, kuin ilman palautetta jääminen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 77, 82.) Siksi jokaisen yrityksen ja toimipaikan olisi hyvä selvittää oman johtamisviestintänsä tila ja se vastaako se henkilökunnan tarpeita. Viestinnän keinoja voi muuttaa ja uusia taitoja harjoitella, jotta johdon ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus olisi mahdollisimman sujuvaa ja molempien osapuolten intressejä vastaavaa.

Esimiehen viestintätapojen sekä yleisen vuorovaikutteisuuden ja henkilöstön sitoutuneisuuden perusteella voi määritellä esimiehen harjoittaman johtamistyylin. Tunnistamalla johtamistyyliä ja sen vaikutukset, voi esimies tarvittaessa ryhtyä kehittämään johtamistapaansa paremmin kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Johtamistapoja on luonnollisesti yhtä monta kuin johtajia on, mutta toistuvien teemojen avulla niitä voidaan luokitella ja pyrkiä kehittämään. (Tienari & Meriläinen 2009, 153.)

Jokainen esimies-alainen -suhde rakentuu näiden kahden keskinäisestä vuorovaikutuksesta (Tienari & Meriläinen 2009, 155). Esimies ei siis voi yksin toiminnallaan vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin vaan se vaatii vuorovaikutusta koko henkilöstön kesken. Vuorovaikutteinen suhde vaatii esimieheltä aktiivista osallistumista ja luottamussuhteen kehittämistä.

2.3 Johtamistyyli

Esimiesten käyttäytyminen on tulkittavissa erilaisina johtamistyyleinä. Perusoletuksena johtajuuden käyttäytymisteorioissa pidetään menestyksellisen johtajuuden perustumista määriteltävissä olevaan käytökseen, joka voidaan oppia. Tarkoituksenmukaisinta ja siten ”parasta” johtamistyyliä on pyritty määrittelemään etsimällä yhteyksiä haluttujen tulosten ja johtajien käytöksen välillä. (Tienari & Meriläinen 2009, 153.)

Yleisin jako johtamistyyliissä on leadershipin ja managementin välille. Leadershipillä tarkoitetaan ihmisten johtamista ja managementilla hallinnollista johtamista. Alla olen eritellyt näitä johtamistyyliä sekä muutamia niiden alalajeja tarkemmin.

2.3.1 Leadership

Ihmisten johtaminen vaatii johdettavia. Leadership johtamista ei voi harjoittaa erillään muista, vaan toteuttaakseen leadership johtamistyyliä, esimiehen tulee olla kiinteästi tekemisissä alaistensa kanssa. (Kets de Vries 2006, 165.) Tätä johtamistyyliä noudattava esimies nähdään alaisiaan innostavana ja osallistavana johtajana, joka johtaa alaisiaan karismallaan. Leader-johtajat eivät vain vaikuta työn tekemiseen ja sen tulokseen, he vaikuttavat myös alaistensa asenteeseen. Tähän johtamistyyliin yhdistetään usein johtajan intohimo ja ylpeys työtään kohtaan, he seuraavat visiotaan, sen sijaan, että huo-

lehtisivat rutiininomaisista taustatoimista. (Kets de Vries 2006, 204 - 206.) Tällaisen johtajan vaarana on, ettei tämä osaa tunnistaa työyhteisön resurssien todellista kokoa ja lopulta uuvuttaa alaisensa liian moniin hankkeisiin (Pitkänen 2010, 172).

Leadershipin yksi eniten pinnalla olevista ala-lajeista on coaching. Coachingilla tarkoitetaan henkilökunnan valmentamista, ja monet menetelmät tulevatkin suoraan urheilumaailmasta. Toinen nimitys coachingille onkin tuloksellisuuden johtaminen, sillä coachingissa keskitytään ihmisten osaamisen, tietoisuuden ja innostuksen kasvattamiseen. (Pitkänen 2010, 175.)

2.3.2 Management

Management, eli asioiden johtaminen poikkeaa ihmisten johtamiseen keskittyvästä leadershipistä. Management on johtamisen hallinnolliseen puoleen keskittyvä johtamistapa. Se käsittää johtamisen taustatyön kuten strategioiden laadinnan, työjärjestelyt, kirjanpidon tehtävät sekä tulosten seurannan. (Pentikäinen 2009, 14 - 15.) Manager luo järjestelmällisyydellä ja taustatoimien organisoinnilla työyhteisön toimintaedellytykset. Yksi managementaalisen johtamistyylin tunnusmerkkejä on vahva järjestelmällisyys ja organisointikyky. (Pitkänen 2010, 171 - 172)

Lean Management on managementin erittäin pitkälle analyttisuuteen viety muoto. Se on suunnattu pääosin prosessien tehostamiseen, mutta sen olennaisena osana on myös henkilöstön tuottavuuden kasvattaminen. Lean management on syntynyt pitkälti Toyota Production Systemin pohjalta 1990-luvulla. Lean managementissa tavoiteltavana pidetään voimavarojen hukkaamisen minimointia niin tuotannon kuin henkilöstön tehokkuuden kannalta. Henkilöstöön keskitytään optimoimalla heidän työaikansa jakautuminen, työtilat sekä työntekijöiden kokoaikainen hyödyntäminen. (Vohel, Harrington, Mignosa & Charron 2014, 8 - 10.) Lean-johtajan tulee luoda työilmapiiri, jossa henkilökunta kehittyy jatkuvasti ja heitä voi hyödyntää siellä, mistä kulloinkin saadaan suurin hyöty. Henkilökunnan joustavuutta ja vastuuta omasta työpanoksestaan korostetaan. Lean managementilla johdetut yritykset sijoittuvat usein tutkimuksissa tuottavuuden kärkisijoille, mutta metodologia pidetään henkilöstöä kuluttavana ja jopa armottomana johtamistyylinä. (Karlöf 1994, 279 - 281.)

2.4 Johtamistyylit Bernard Bassin mukaan

Leadership–management-jako tuntuu minusta tätä opinnäytetyötä varten liian suppealta jaolta, sillä henkilöstöjohtamisen saralla on luonnollisesti keskittyttävä leadershipiin. Vaikka managementilla on myös toimeksiantajana toimivassa yrityksessä oma tärkeä roolinsa, kehityshake ei kohdistu siihen.

Toimipaikan esimiestyön monimuotoisuuden vuoksi päädyin käyttämään tässä opinnäytetyössä johtamistyylien perustana Bernard M. Bassin vuonna 1985 James Burnesin teorian perusteella kehittämää johtajuusjatkumoa. Bassin teoriassa johtajuuden tyylejä edustavat transaktionaalinen, transformatiivinen ja laissez faire -johtajuus. Bass jaottelee tyylit toimintatavan ja esimiehen työpersoonallisuuden, kuten karisman ja luottamuksen herättämisen kautta.

Bass määrittää johtamiselle kolme tasoa, joista jokaisella on omat viestinnälliset tunnuspiirteensä. Käytän opinnäytetyön ja kehityshankkeen pohjana Bassin määrittelemiä johtamistyyliä. Bassin tavoin, asetan siis johtamistyyliä järjestykseen, jossa transformatiivinen muoto on korkeimmalla, sen sisältämän suurimman kommunikaation ja henkilökunnan osallistamisen vuoksi. Osallistamisen kautta henkilökunnan tietoisuus omasta merkityksestään kasvaa ja kehittää henkilökunnasta itsestään lähtevää tarvetta suoriutua paremmin (Bass 1985, 15).

Mielestäni Bassin johtamistyylien jaottelu on luontevin toimeksiantajayritystä varten. Bass toteaa saman johtajan voivan noudattaa eri tilanteissa ja eri vaiheissa uraansa transformatiivista tai transaktionaalista johtamista. Hän ei aseta näitä johtamistyyliä keskenään absoluuttiseen paremmuusjärjestykseen vaan näkee niiden palvelevan eri tarkoituksia ollen silti vertailukelpoisia, toisin kuin perinteinen leadership-management-jako. (Bass 1985,22.) Bassin teorioita mukaileva tohtori Richard D. Fulwiler ilmaisee johtamistyylien eroista seuraavasti:

”Transaktionaalinen johtaminen ei ole huonoa johtamista, oikeastaan se on välttämätöntä. Transaktionaalisella johtajuudella ei kuitenkaan voida parantaa tai optimoida työvoiman panosta.” (Fulwiler 2013.)

2.4.1 Laissez faire -johtaminen

Laissez faire on kolmesta johtamistyylistä vähiten osallistuva. Esimies pyrkii välttelemään osallistumista ja vastuuta työpaikan toimiin. Laissez faire -johtaja olettaa alaisten toimivan työnsä mukaisesti, asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ilman ohjausta. Tätä Bass kuvaa passiivis-reaktiiviseksi johtamiseksi. (Bass 1985, 215.)

Tässä johtamistavassa kommunikaatio esimiehen ja alaisen välillä on heikkoa tai jopa olematonta. Laissez faire -johtaja on pikemminkin odottaa ja katsoo, kuin viestii aktiivisesti henkilöstönsä kanssa. Tällainen johtaja ei kannusta henkilökuntaansa tekemään enempää kuin töiden kannalta välttämättömmän. (Bass 1985, 25.)

2.4.2 Transaktionaalinen johtaminen

Transaktionaalinen johtaminen on johtamismuodoista yleisin. Johtaja toimii vallitsevan organisaatiokulttuurin mukaisesti vastavuoroisessa suhteessa alaistensa kanssa. Johtajan keinot motivoida henkilökuntaa ovat suoriteperusteisia ja niiden tarkoituksena on tarjota alaiselle hyvää työsuhdetta vastineena, jotain mitä tämä puolestaan tahtoo, yleisimmällä tasolla rahapalkkaa. (Bass 1985, 24, 29, 32.)

Kommunikaatio esimiehen ja henkilökunnan välillä on aktiivista, mutta suoritekeskeistä. Sen tyyli vaihtelee johtajasta riippuen kylmästä suorite – palkinto vaihdannasta tuen ja kannustuksen antamiseen. (Bass 1985, 123.) Bass tiivistää transaktionaalisen johtajan kommunikaation neljään kohtaan. Johtaja

- asettaa tavoitteet alaisten kanssa
- selventää, mitä toimintaa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi
- kertoo kokemattomille alaisille mitä he tekivät oikein ja miten kokee asian, ja kannustaa heitä toimimaan jatkossa samoin
- kertoo kokeneille alaisille, kun tarpeellista, mitä he tekevät väärin ja kuinka kokee asian, mutta vakuuttaa, että arvostaa heitä silti yksilöinä (Bass 1985, 123).

2.4.3 Transformatiivinen johtaminen

Kun transaktionaalinen johtaja aistii alaistensa tarpeet ja vastaa niihin palkitsemisen kautta, saa transformatiivinen johtaja henkilökuntansa ymmärtämään ja toimimaan suuremman kokonaisuuden hyväksi. Transformatiivinen johtaja vaikuttaa alaisiinsa karisman ja luotettavuuden kautta saaden organisaation yhteisen menestyksen jokaiselle henkilökohtaisella tasolla tärkeäksi. (Bass 1985, 15 - 17.)

Todellinen transformatiivinen johtaja osaa muokata henkilöstönsä itsetuntoa ja luottamusta itseensä, siten että henkilökunta uskoo suorituskyykyynsä alkutasoa enemmän, pyrkien täten itsenäisesti alkuperäistä oletusarvoa parempaan lopputulokseen. Bassin mukaan transformatiiviset johtajat toimivat tämän saavuttamiseksi

- parantamalla henkilökunnan tietoisuutta asetettujen tavoitteiden ja tulosten tärkeydestä ja niiden saavuttamisesta
- saamalla henkilökunnan tavoittelemaan oman välittömän etunsa sijaan tiimin/organisaation tai suuremman kokonaisuuden etua
- muuttamalla henkilökunnan tarveporrasta Maslowin tarvehierarkiassa tai laajentamalla henkilökunnan tarpeita suuremmaksi kokonaisuudeksi.

Transformatiivinen johtaja pystyy siis Bassin mukaan vaikuttamaan alaistensa tärkeysjärjestykseen sekä odotuksiin ja luottamukseen omaa työtään kohtaan ja siten saamaan heidät toimimaan entistä tehokkaammin. (Bass 1985, 20, 22.)

2.5 Viestinnän muodot

Esimiestyön onnistuneisuus on riippuvaista viestinnän toimivuudesta. Kun kyse on henkilöstölle tärkeiden asioiden välittämisestä sekä suhteiden luomisesta, on viestintä itsessään johtamisen muoto. (Juholin 1999, 86.) Johtajan erilaiset viestintätehtävät voidaan jakaa tehtävien ja tavoitteiden kertomiseen, tehtävien ja vastuiden määrittelyyn, työilmapiirin luomiseen, tulosten arviointiin ja välittämiseen, tehtävien koordinointiin sekä palautteen antamiseen sekä ja vastaanottamiseen (Juholin 1999, 88). Nämä viestintätehtävät ovat luonteeltaan hyvin erilaisia ja virallisuudeltaan sekä vakavuudeltaan eriasteisia, ja

niihin vaikuttavat eri tekijät. Arjessa johtaminen, eli niin kutsuttu arkipalaute, voi olla hyvinkin vapaamuotoista, mutta virallisen viestinnän saralla, on esimiehen huomioitava lain asettamat vaatimukset. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 78 - 79.)

Myös viestin kohteen, yksittäisen työntekijän tai ryhmän, valmiudet sekä lähtökohdat on otettava viestinnässä huomioon. Toimiva viestintä vaatii ryhmien, verkostojen, sekä muuttuvien tilanteiden ymmärtämistä. Jotta viestintä vastaisi tarkoitustaan ja kohtaisi kohderyhmän tarpeet, on esimiehen ymmärrettävä vastapuolen lähtökohdat. Oikein kohdennettu ja esitetty viesti vastaa molempien osapuolten tarpeisiin. (Juholin 1999, 111.)

Juholin (1999, 35 - 36) jakaa viestinnän kanavina suullisen, kasvokkain tapahtuvan viestinnän, sekä kirjalliset ja sähköiset viestintätavat erikseen. Hänen mukaansa kasvokkain tapahtuva viestintä on ilmaisuvoimaltaan vaikuttavin tapa, ja sitä tulisikin käyttää tärkeimpien viestien välittämiseen. Kirjalliset viestinnän muodot ovat tärkeitä suullisen viestinnän rinnalla, ja niitä voidaan hyödyntää rutiininomaisemman viestinnän kanavana.

Tämä ajatus on yhdistettävissä myös arkisen ja virallisen viestinnän erotteluun, jolloin viestinnän kanavat voidaan jakaa niiden virallisuuden ja tarkoituksen mukaisesti. Virallista muotoa edustavat työhyvinvointikeskustelut sekä muut vakavat keskustelut, joita astetta lievempänä muotona voidaan pitää kahdenkeskisiä palaute keskusteluja. Näihin viesteihin tulisi käyttää vaikuttavinta viestintämuotoa, eli suullista viestintää. Arkipalaute ei vaadi esimieheltä yhtä vakavaa lähestymistapaa. Arkipalautetta voidaan antaa työn ohessa pienistä asioista, joko kiitoksena tai korjaavana palautteena. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 78 - 79.) Tällöin voidaan hyödyntää joko suullista tai kirjallista palautetta, suullisen ollessa jälleen vaikuttavampi ja vuorovaikutuksellisempi muoto (Juholin 1999, 89). Rutiininomaisista viestintätehtävistä voidaan erottaa omaksi alakseen myös kirjallinen tiedotus, jolla on Juholinin (1999, 88) mainitsema tarkoitus lähinnä informoida henkilökuntaa. Viestinnän muodot ovat siis jaettavissa neljään kategoriaan: vakaviin keskusteluihin, kahdenkeskisiin keskusteluihin, arkipalautteeseen, sekä tiedotukseen.

3 Lähtötilanne ja toimenpiteet

Selvittääkseni toimeksiantajana toimivan yrityksen esimiestyön nykytilaa kehityssuunnitelman luomista varten, halusin selvittää yrityksen esimiesten käyttämiä viestintätapoja.

Lisäksi halusin selvittää henkilökunnan kokemuksia aiheesta ja verrata vastasiko esimiesten oma näkemys henkilökunnan mielipidettä viestinnän tilasta.

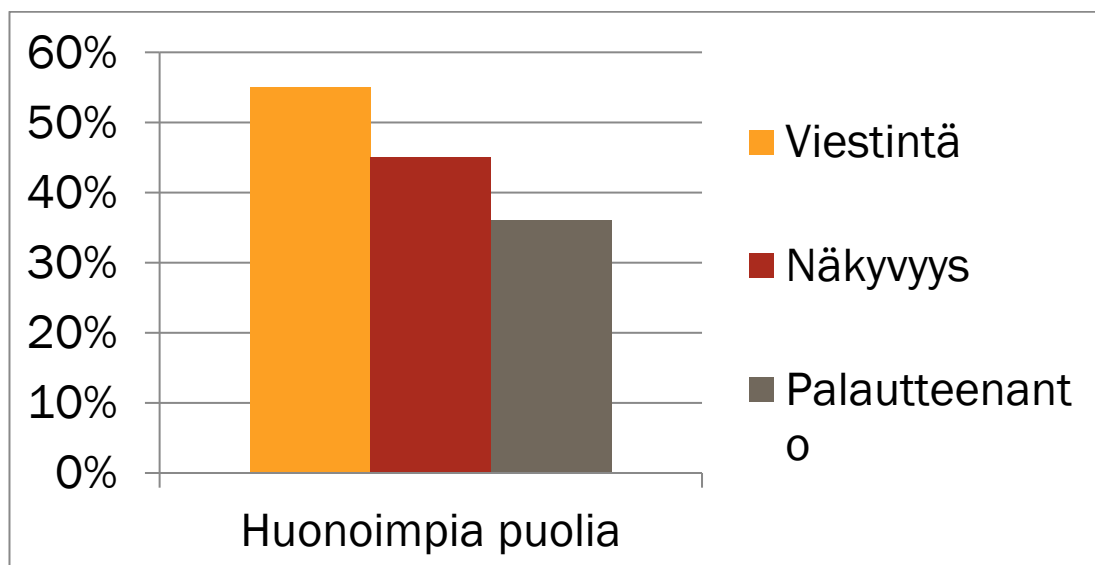
Päädyin kvalitatiivisen sisällön analyysin hyödyntämiseen haastatteleamalla esimiehiä, sekä kvantitatiiviseen aineiston keruuseen järjestämällä henkilökunnalle kontrolloidun kyselyn. Ennen haastattelu- ja kyselykysymysten asettamista, tutustuin toimipaikassa vuonna 2014 järjestetyn kyselyn tuloksiin. Käytin osittain tämän 2014 toteutetun kyselyn tuloksia perustana jaotelllessani kehityssuunnitelman osa-alueita.

3.1 Aiempi selvitys toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantajayrityksessä toteutettiin keväällä 2014 kysely, jossa henkilökuntaa pyydettiin vapaasti nimeämään toimipaikan esimiestyön kolme parasta sekä kolme huonointa osa-aluetta. Kysely oli hyvin suppea, mutta informatiivinen. Halusin tutustua tässä kyselyssä saatuihin tuloksiin ja lähestyä omaa selvitystäni silloin saatujen tulosten pohjalta.

Vuonna 2014 eniten vastauksia kehityskohteiksi keräsivät seuraavat osa-alueet (kuvio 1):

- viestintä 55 %
- näkyvyys (arjessa) 45 %
- palautteenanto 36 %.

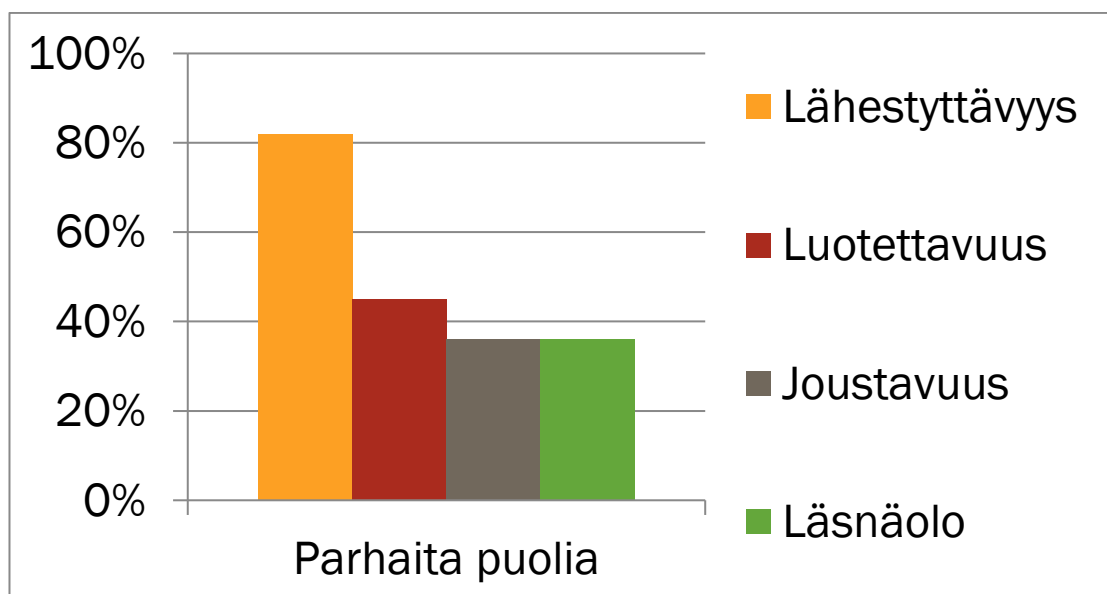


Kuvio 1. Toimeksiantajayrityksessä vuonna 2014 järjestetyn kyselyn tuloksia (toimipaikan henkilökunnan mielipidekysely 2014).

Tässä kyselyssä kehityskohteiden kaikki kolme kohtaa voidaan laskea suoraan viestintään alle. Erityisesti viestintä ja palautteenanto kuuluisi mielestäni laskea yhteen, mutta koska palautteenanto on kuitenkin näissä tuloksissa eriteltynä, otan sen kehityshankkeessa huomioon erityisesti. Lisäksi kyselyn toiseksi korkeimmat pisteet esimiestyön huonoimmissa osa-alueissa oli saanut esimiesten näkyvyys arjessa.

Samassa kyselyssä (kuvio 2) esimiestyön parhaimmiksi puoliksi eniten ääniä saivat

- lähestyttävyyks 82 %
- luotettavuus 45 %
- joustavuus 36 %
- läsnäolo 36 %.



Kuvio 2. Toimeksiantajayrityksessä vuonna 2014 järjestetyn kyselyn tuloksia (toimipaikan henkilökunnan mielipidekysely 2014).

Vaikka kyselyssä esimiesten näkyvyys työntekijöiden arjessa oli saanut toiseksi huonoimmat arvioinnit, oli esimiesten lähestyttävyyks nostettu kyselyn ylivoimaisesti parhaaksi esimiestyön piirteeksi. Myös esimiesten luotettavuus ja läsnäolo olivat saaneet kiitosta. Nämä esimiestyön piirteet ovat välttämättömiä hyvän esimies-alainen suhteen

rakentumiselle. Johtajan ja johdettavan välinen runsas henkilökohtainen kanssakäyminen auttavat luomaan positiivisen vuorovaikutussuhteen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41).

Vuonna 2014 toteutetun kyselyn perusteella esimiestyön tila vaikutti olevan kohdetoimipaikassa jo valmiiksi hyvä sekä transformatiivisen johtajuuden tunnusmerkkejä lähestyvää. Kehityskohteiden kärkikolmikun kuitenkin koostuessa kokonaan viestinnällisistä osa-alueista halusin selvittää millaista, viestintää toimipaikan henkilökunta kaipasi esimiehiltään ja vastasiko se esimiesten käsitystä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin heillä on valmiuksia.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Selvittääkseni kohdetoimipaikan esimiesviestinnän nykytilaa hyödynsin laadullista sisällön analyysia sekä kvantitatiivista aineiston luokittelua. Tutkimusongelma oli muodoltaan tapaustutkimus, eli tarvitsin esimiestiimin viestinnästä yksityiskohtaista tietoa (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 130). Tästä syystä valitsin lähestymistavaksi strukturoidun haastattelun ja kyselyn.

Haastattelin toimeksiantajayrityksen esimiehiä ja analysoin saamiani vastauksia toimipaikan esimiesten oman näkemyksen selvittämiseksi. Esimiesten oma käsitys heidän johtamistavoistaan ei kuitenkaan ole aina realistinen, ja esimies näkee oman käytöksensä helposti parempana tai huonompana kuin se todellisuudessa on (Pirnes 2003, 31), joten halusin tutkia myös henkilökunnan näkemystä aiheesta. Järjestin henkilökunnalle esimiesten haastattelun kanssa samoihin aihealueisiin perustuvan kyselyn, jonka tulosten perusteella muodostin käsityksen lähtötilanteesta.

3.2.1 Haastattelu

Jotta haastattelutuloksia olisi helpoin vertailla keskenään, päädyin hyödyntämään strukturoitua haastattelua. Muodostin siis haastattelua varten valmiiksi kysymyslomakkeen, jonka pohjalta haastattelin ja arvioin esimiesten vastaukset. (Hirsjärvi ym. 1997, 203.) Käytin haastattelukysymysteni (liite 1) perustana tohtori Richard D. Fulwilerin kehittämää

Transformatiivisen johtamisen arviointityökalua (Fulwiler 2012, 15). Fulwilerin käyttää arvioinnissaan Bassin johtamistyyliä arvottamatta niitä keskenään, joten koin tämän hyväksi lähestymistavaksi tiedonkeruuseen.

Toimeksiantajayrityksen esimiesten työhön sisältyy suurelta osin myös hallinnollista työtä eli managementia, johon transaktiivinen johtamistyyli sopii. Täten sen hallitseminen omalla sarallaan on toimipaikan esimiehille tärkeää. Opinnäytetyö keskittyy kuitenkin henkilökunnan johtamisen, jossa Bassin mukaan tulisi pyrkiä transformatiiviseen johtamiseen. Toimeksiantajayrityksen esimiesten on siis kyettävä erottelemaan työssään hallinnolliset osat henkilöstöjohtamisesta ja toimittava kunkin vaatimalla tavalla. (Bass 1985, 22.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmien mukaisesti en esittänyt haastateltaville esimiehille vastausvaihtoehtoja, vaan haastattelu käytiin keskustelullisesti. Määritin kuitenkin haastattelupohjaa luodessani, tohtori Fulwilerin työkaluun perustuen, jokaiseen kysymykseen 2–4 pisteytettyä mallivastausta. Vastaukset pisteytin nousevasti sen mukaan kuinka transformatiivista kuvattu toiminta oli. Haastattelun aikana arvioin, mitä vastausvaihtoehtoa lähinnä haastateltavan vastaus oli. Pisteytyksen ansiosta erillisten haastattelujen datan arviointi oli yhtenäistä ja keskinäinen vertailu luotettavampaa (Hirsjärvi ym. 1997, 203).

Jaoin haastattelun kysymykset kuuteen osa-alueeseen:

- kuuntelemiseen
- kommunikointiin
- välittämiseen
- lähestyttävyyteen
- osallistamiseen
- palautteenantokykyyn.

Viisi ensimmäistä perustuvat tohtori Fulwilerin malliin, ja palautteenantokyvyn lisäksi kohdetoimipaikan aiemman kyselyn perusteella.

Haastateltavat saattavat erilaisissa tilanteissa vastata kysymyksiin eri tavoin (Hirsjärvi ym. 1997, 202). Jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä, haastattelin esimiehiä yksi kerrallaan. Haastatteluihin varattiin aikaa noin 30 minuuttia jokaista esimiestä

kohden. Esitin haastattelukysymykset yksi kerrallaan ja keskustelimme aiheesta, kunnes vastaajan kanta oli tarpeeksi selkeä pisteytystä varten. Haastattelujen jälkeen kokosin kaikki vastaukset ja laskin kunkin osa-alueen keskiarvot kaikille esimiehille. Keskityn kuitenkin tulosten analysoinnissa esimiestiimiin kokonaisuudessaan enkä esimiehiin erikseen. Tulokset esittelen tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

3.2.2 Kysely

Selvittääkseni henkilökunnan nykyisiä mielipiteitä esimiesten viestinnästä, järjestin henkilöstökyselyn (liite 2), jonka perusteella vertasin henkilökunnan kokemuksia esimiesten viestinnästä esimiesten omiin mielipiteisiin aiheesta. Valitsin kyselyn, sillä se sopii tiedonkeruutodoksi erityisesti silloin, kun vastaajia on paljon ja kyseltäviä asioita suhteellisen vähän. Kyselyn hyötynä on myös se, että vastaaja voi itse valita ajankohdan kyselylomakkeen täyttämiseksi (Järvinen & Järvinen 2004, 147). Tämä sopi erityisesti työntekijöille kohdistettuun henkilöstökyselyyn, jonka vastaaminen tuli ajoittaa oman työajan puitteisiin.

Kyseessä oli kontrolloitu kysely, sillä jaoin henkilökunnalle kyselylomakkeet, kerroin kyselyn tarkoituksesta ja vastasin heille syntyneisiin kysymyksiin sekä palautteeseen. Tämä ei kuitenkaan poistanut Hirsjärven ym. mainitsemaa ongelmaa vastausvaihtoehtojen selkeydestä sekä väärinymmärrysten mahdollisuudesta (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 190), sillä en valvonut lomakkeiden täyttöä. Tulosten purkutilaisuudessa henkilöstöpalaverissa kävi ilmi, että henkilökunta oli tehnyt eteenkin esimiesten rooleja koskevasta kysymyksestä erilaisia tulkintoja.

Kyselyn jaoin samoihin kuuteen osa-alueeseen kuin esimiesten haastattelun. Pidin myös kyselyn pohjana tohtori Fulwilerin mallia, jotta henkilöstökyselyä ja esimiesten haastatteluja olisi mahdollista verrata keskenään. Haastattelu ja kysely sopivat molemmat tilanteisiin, joissa tietoja voi saada vain henkilöiltä itseltään (Järvinen & Järvinen 2004, 155). Täten haastattelun ja tutkimuksen yhdistäminen tiedonkeruussa kohdetoimipaikasta on perusteltavaa.

Kysymyksiä muodostin yhteensä 27, joista 24 oli aihealueittain eriteltyjä kysymyksiä, jotka pyysin pisteyttämään asteikolla 1 - 5. Jokaista osa-aluetta kohden oli siis 4 kysymystä, joiden lisäksi tein aihealueisiin suoraan sisällyttömät, avoimet kohdat henkilö-

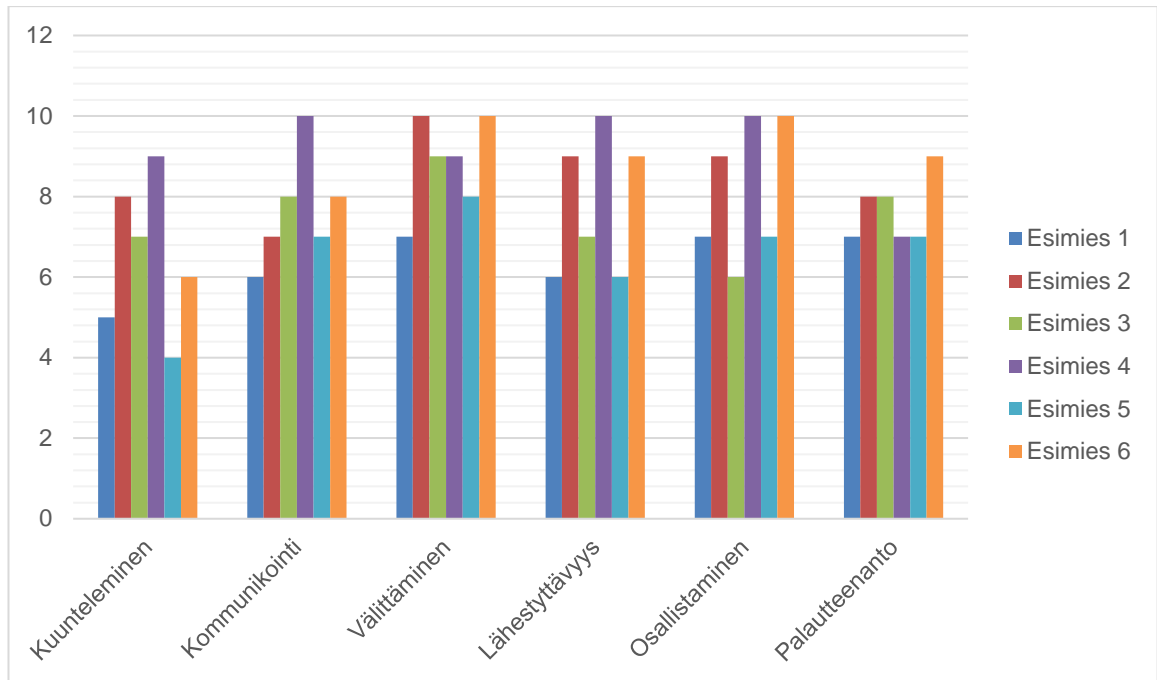
kunnan kehitystoiveille ja mielipiteille parhaista onnistumisista esimiestyössä. Lisäksi sisällytin kyselyyn toimipaikan esimiesten toiveesta kysymyksen, jossa henkilökuntaa pyydettiin asettamaan esimiesten työtehtävät heidän mielestään tärkeysjärjestykseen. Kysely jaettiin henkilökunnalle täytettäväksi ja pyydettiin palauttamaan suljettuun laatikkoon.

Henkilökunnan keskuudessa kysely otettiin hyvin vastaan. Se aiheutti myös henkilökunnassa keskustelua tiimijakojen tuomasta vastausten eriävyydestä. Monet olisivat halunneet nimetä kyselyyn oman esimiehensä. En kuitenkaan kannustanut tähän, sillä opinäytetyön tavoitteena on kehittää esimiesten viestintää tiiminä, eikä pureutua tiettyjen henkilöiden ominaisuuksiin.

3.3 Tulosten analysointi

Tutkimuksen jälkeen saatujen aineistojen analysointi edellyttää niiden kuvaamista, luokittelua sekä yhdistämistä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 218). Esittelen tässä osassa esimiesten haastattelusta sekä henkilökunnan kyselystä saamani tulokset. Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa esimiesten kokemuksia heidän omasta viestinnästään. Näissä tuloksissa on muistettava, että ne pohjautuvat esimiesten oma-arvioon ja edustavat siis vain esimiesten omaa käsitystä heidän toiminnastaan. Vertasin esimiesten haastattelusta sekä henkilöstökyselystä saamiani tuloksia toisiinsa selvittääkseni, kuinka esimiesten ja henkilökunnan kokemukset esimiesviestinnästä kohtaavat.

Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi voi usein olla haastavaa (Hirsjärvi ym. 1997, 219), esimiesten haastatteluista saamani tulokset oli pisteytyksen avulla helppo järjestää ryhmittäin osa-aluekohtaisen keskiarvon saamiseksi. Esimiesten oma-arvioiden kesken oli selkeää hajontaa siitä, mitkä olivat jokaisen omakohtaiset vahvuudet ja heikkoudet. Tämä on odotettavissa ollut tulos, sillä tiimi on organisaatiossa määritelty ryhmä, jolla on toisiaan täydentäviä taitoja (Tienari & Meriläinen 2009, 89). Kuviossa 3 on esitetty esimieskohtainen jako osa-alueiden kesken. Jokaisen osa-alueen maksimipistemäärä on 10.



Kuvio 3. Esimiesten haastattelutulokset osa-alueittain esimieskohtaisesti.

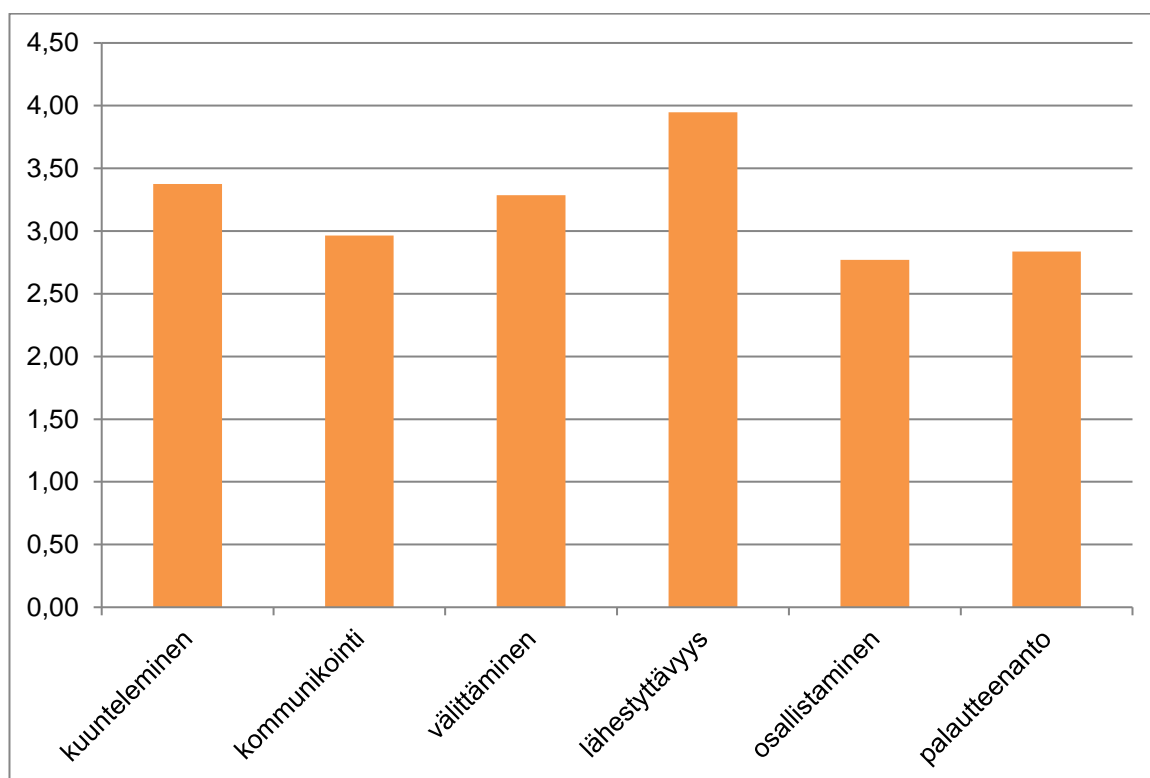
Kuviosta 3 voi havaita, että osa haastatelluista esimiehistä arvioi omaa suoriutumistaan kaikilla osa-alueilla kollegoitaan transformatiivisemmaksi ja osa taas vastaavasti kaikilla osa-alueilla vähemmän transformatiiviseksi. Osa toimeksiantajayrityksen esimiehistä siis joko todellisuudessa toimii kokonaisvaltaisesti transformatiivisemmalla tavalla kuin muut, tai esimiesten subjektiivisessa tulkinnassa omasta toiminnastaan on eroja. Haastatteleluun tai kyselyyn vastaajat saattavat myös totuudenmukaisen vastaamisen sijaan antaa vastauksen sen mukaan, kuinka haluaisivat toimia (Pirnes 2003, 31). Olipa kyse siitä, että esimiehet arvostavat erilaista johtamista ja pyrkivät eri asioihin, tai siitä, että eri esimiesten toteuttama johtamistyyli eroaa toisistaan, on heidän tärkeä saada kehityshankkeen myötä yhteinen tavoite.

Opinnäytetyön tarkoitus ei olekaan keskittyä esimieskohtaisiin eroihin, vaan kehittää esimiesten viestintää, ja sitä kautta johtamistyyliä, tiiminä. Kuvio 3 on ainoa kuvio, jossa kuvaan esimieskohtaisia eroja, ja tästä lähtien käsittelen esimiesten vastauksia yhtenäisenä esimiestiiminä. Tämän vuoksi jaoin jokaisen osa-alueen vastausten keskiarvoihin. Näitä haastattelun keskiarvoja vertaan jäljempänä henkilöstökyselystä saamieni tulosten osa-aluekohtaisiin keskiarvoihin.

Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli 73, eli korkea. Kyselyn korkea vastausprosentti parantaa kyselyn luotettavuutta lähteenä (Järvinen & Järvinen 2004, 154), eli tätä kyselyä voidaan pitää luotettavana. Kysely oli myös suhteellisen lyhyt ja kysymyksiin pyydettiin vastaamaan numeroasteikolla, joka on vastaajalle vähemmän epäselvä kuin monet muut vastausmahdollisuudet (Järvinen & Järvinen 2004, 150). On siis syytä olettaa vastausten kuvaavan henkilökunnan mielipidettä.

Vastauksissa henkilökunta arvioi esimiesten lähestyttävyyttä koskevat kysymykset muita osa-alueita paremmin. Lähestyttävyys nousi tärkeimpänä asiana esiin myös avoimessa kysymyksessä, jossa kysyttiin mistä henkilökunta antaisi esimiehille eniten kiitosta. Tämä on samassa linjassa toimipaikassa vuonna 2014 toteutetun kyselyn vastausten kanssa.

Kuviossa 4 on esitelty henkilöstökyselyn vastausten keskiarvot osa-alueittain. Vertaan seuraavassa luvussa 4 näitä tuloksia tarkemmin haastattelun perusteella saamiini tuloksiin.



Kuvio 4. Henkilöstökyselyn vastausten osa-aluekohtaiset keskiarvot.

Henkilökunta arvioi esimiesten lähestyttävyyden ja kyvyn kuunnella selvästi muita osa-alueita korkeammalle. Esimiesten tapa antaa palautetta, sekä osallistaminen saivat puolestaan selvästi muita huonommat pisteet.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin henkilökunnalta mistä toimipaikan esimiesten viestinnästä ja johtamistavoista he antaisivat eniten kiitosta ja missä toivoisivat parannusta. Vastauksissa varsinkin positiivissa palautteissa korostuivat yhtenevät vastaukset. Suurin osa halusi antaa kiitosta esimiesten lähestyttävyydestä ja kannustavuudesta. Lähestyttävyys toistui siis myös näissä vastauksissa esimiestyön vahvimpana osa-alueena. Tästä voidaan päätellä esimiesten ja henkilökunnan valta-etäisyyden olevan toimeksiantajayrityksessä hyvin pieni, eli organisaation jäsenet eivät koe valtaan liittyviä eroja (Tienari & Meriläinen 2009, 95). Parannuskohteina henkilökunta listasi vaihtelevampia seikkoja, toistuvimmiksi trendeiksi luokittelin tässäkin tiedonkulun hitauden ja palautteenannon vähäisyyden. Varsinkin palautteenannon vähäisyys on työyhteisölle vaarallista, sillä henkilöstö voi helposti tulkita esimiehen vaikenemisen kielteisenä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 53). Näitä seikkoja tulen painottamaan kehityssuunnitelmassa erityisesti.

Toimeksiantajan pyynnöstä lisäsin kyselyyn myös kohdan, jossa pyysin henkilökuntaa asettamaan esimiesten tehtävät omasta mielestään tärkeysjärjestykseen. Kaikki kyselyssä esitetyt viisi kohtaa kuuluivat esimiesten työtehtäviin ja toimipaikka halusi selvittää mitkä tehtävät henkilökunta kokee tärkeimmiksi. Kuviossa 5 on esitetty vastausten perusteella saatu tärkeysjärjestys. Esitellessäni tuloksia henkilökuntapalaverissa selvisi, että henkilökunta oli kokenut tärkeimmäksi nostetun tehtävän, päivittäisessä toiminnassa auttamisen, hyvin eri tavoin. Osa vastaajista oli kokenut tämän tarkoittavan tehtävien ja töiden organisointia, osa taas konkreettista avustamista. Tämä vastaus ei siis valitettavasti kuvaa tyhjentävästi henkilökunnan mielipiteitä ja uusi kysely aiheesta voisi olla aiheellinen, mikäli toimeksiantajayritys kokee asian edelleen ajankohtaiseksi ja selvitystä vaativaksi.



Kuvio 5. Henkilöstökyselyn vastausten jakautuminen esimiesten työtehtävien tärkeysjärjestyksessä.

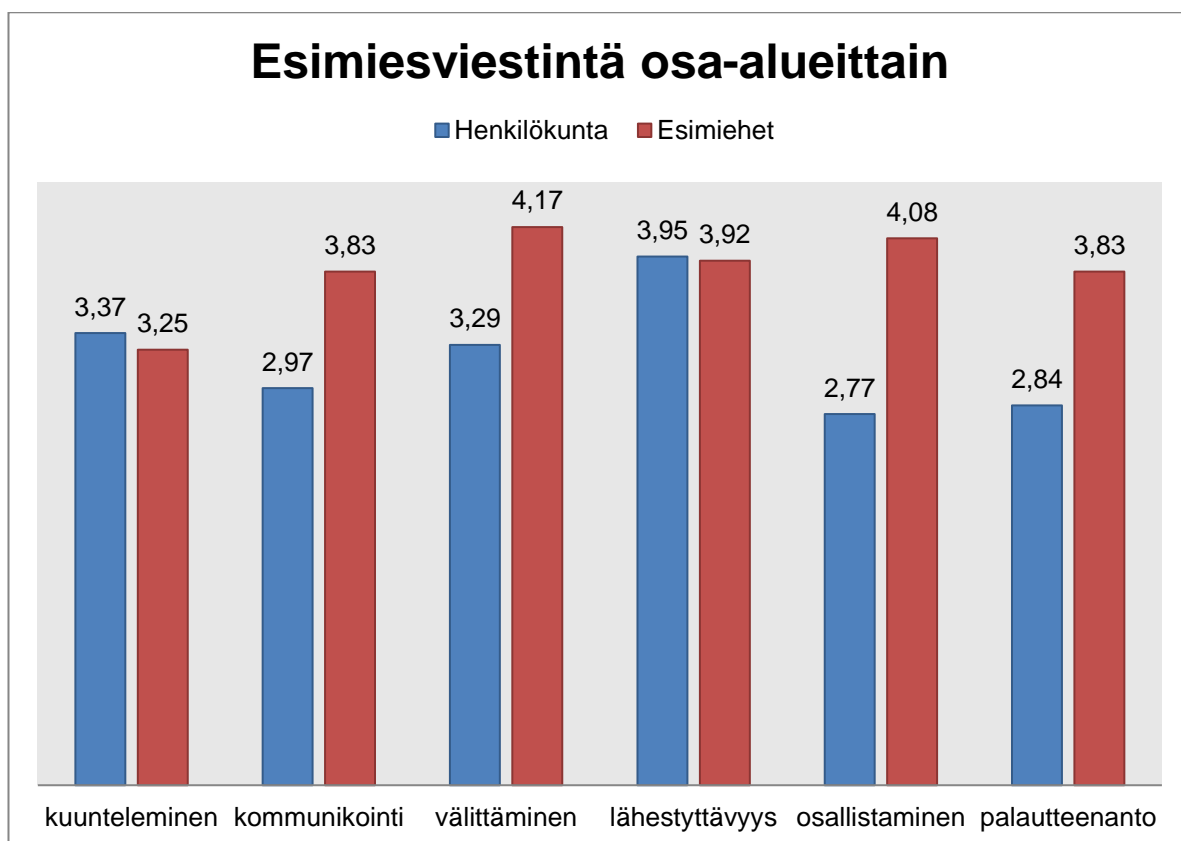
Kun henkilökunnalta ja esimiehiltä saatuja vastauksia verrataan keskenään, henkilökunnan ja esimiesten omat kokemukset viestinnän osa-alueiden hallinnasta vaihtelivat. Esimiehet yleisesti arvioivat olevansa monella osa-alueella huomattavasti henkilökunnan arviota parempia transformatiivisessa johtamisessa. Useissa tutkimuksissa esimiehet arvioivat kyselyissä toimintaansa todellisuutta paremmaksi erilaisuuden hyväksymisessä, alaisten arvostamisessa, epävarmuuden sietämisessä, toimintatapojen joustavassa muuttamisessa sekä osallistamisessa (Pirnes 2003, 32). Tässäkin vertailussa toimeksiantajayrityksen esimiesten vastaukset poikkeavat eniten henkilökunnan mielipiteistä juuri osallistamisen, palautteenannon sekä välittämisen osa-alueilla.

Kuviossa 6 on esitetty vertailuna henkilökunnan antamat pisteet osa-alueittain sekä esimiesten haastattelujen perusteella pisteytetty oma-arvio. Henkilökunnan kyselyssä jokaisen osa-alueen maksimipistemäärä oli 5, kun taas esimiesten haastattelututkimuksessa maksimipistemäärä oli 10. Täten esimiesten osa-aluekohtaiset keskiarvot on puolitettu vertailukelpoisuuden vuoksi.

Jotta vastauksia voidaan verrata Bassin johtamistyyliin on maksimipistemäärä jaettava kolmeen osioon. Alin kolmannes edustaa Laissez faire -johtajuutta, keskikolmannes transaktionaalista johtajuutta ja korkein kolmannes transformatiivista johtajuutta. Tässä selvityksessä saaduissa tuloksissa rajat jakautuvat seuraavasti:

- 0,00 - 1,66 pistettä: Laissez faire
- 1,67 - 3,32 pistettä : Transaktionaalinen
- 3,33 - 5,00 pistettä : Transformatiivinen

Tulosten perusteella yksikään osa-alue ei vaikuta jäävän Laissez faire -johtajuuden alaisuuteen, vaan kaikki jakautuvat transaktionaalisen ja transformatiivisen johtajuuden kesken.



Kuvio 6. Vertailu haastattelun ja kyselyn tuloksista.

Yleisesti esimiehet siis arvioivat omaa toimintaansa lähes kaikilla osa-alueilla transformatiivisempana kuin henkilökunta. Poikkeuksina ovat kuunteleminen sekä lähestyttävyys, joissa henkilökunta arvioi esimiesten toimintaa korkeammin pistein kuin esimiehet itse. Lähestyttävyyden ja kuuntelemisen osalta voidaankin toimipaikassa painottaa esimiesten nykyisen toimintatavan ylläpitämiseen ja heidän osaamisensa tiedostamiseen. Kehityssuunnitelmassa pidän lähestyttävyyttä lähtökohtana, jonka kautta muita osa-alueita pyritään kehittämään.

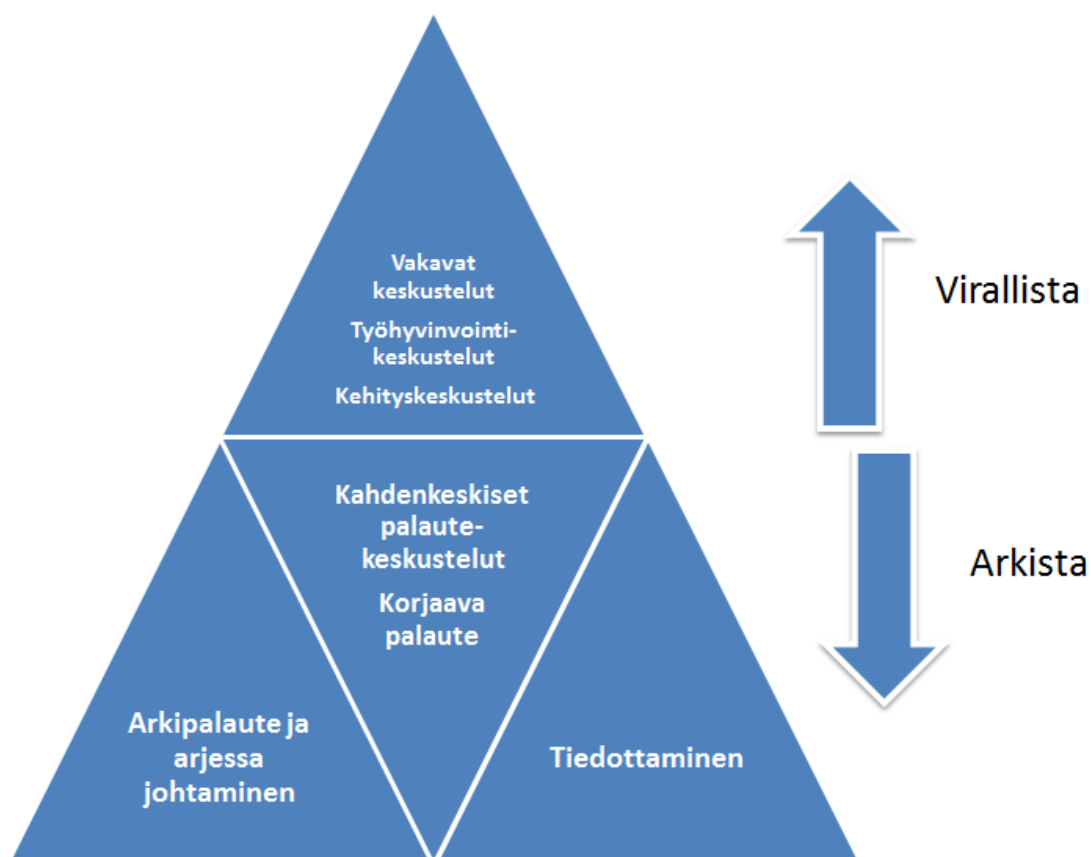
4 Viestinnän kehityssuunnitelma kohdetoimipaikan esimiehille

Analysoituani keräämääni aineistoa, muodostin toimeksiantajayrityksen esimiehille kehityssuunnitelman (liite 3) viestinnän ja johtamisen kehittämiseksi. Suunnitelma pohjautuu toimipaikan omaan lähtötilanteeseen, esimiesten vahvuuksiin ja heidän tärkeimpiin kehityskohteisiinsa.

Kuten viitekehyksessä todettiin, esimiehen ja alaisen välisessä kanssakäymisessä on erilaisia tasoja sen mukaan kuinka virallista toiminta on. Esimiehen osattava hoitaa työnjohtolliset tehtävänsä kuten vakavien palautekeskustelujen ja työhyvinvointikeskustelujen pitäminen, sekä toimittava luontevasti arjessa. Onnistunut ja vuorovaikutteinen viestintä erimiesten ja alaisten välillä on vahvasti yhteydessä henkilöstön työtyytyväisyyteen (Juholin 1999, 74-75).

Esitän kuviossa 7 esimiesten eri viestinnällisten tehtävien jakautumista virallisen ja arki-
sen viestinnän piiriin. Kaikkein virallisimpina, eli harkituinta ja suunnitelmallisinta viestintää vaativat keskustelut, on kuvattu kolmion yläpäähän. Vapaamuotoisempaa viestintää edustavat rutiinit ja arkijohtaminen on kuvattu kolmion suurempaan alaosaan. Kolmion keskellä on esitetty korjaavan palautteen antaminen. Se on osattava hoitaa luonnollisesti, vaikka se vaatiikin esimieheltä enemmän harkintaa ja viestin muotoilua, kuin tavallinen työnohjaus.

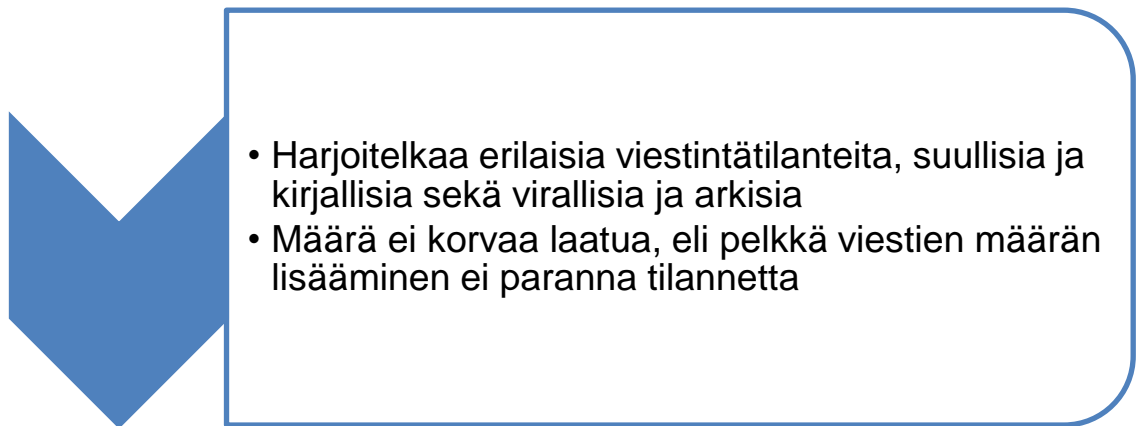
Vuorovaikutteisessa työyhteisössä, joissa esimies on osana työyhteisöä, on huomattavasti enemmän arkista viestintää kuin virallista. Usein tällaista kanssakäymistä ei edes mielletä varsinaiseksi viestinnäksi (Kalliomaa & Kettunen 2010, 87). Haluan kuitenkin kehityssuunnitelmassa korostaa sen tärkeyttä esimiesviestinnässä.



Kuvio 7. Viestintätilanteiden keskinäinen suhde.

4.1 Kehityssuunnitelma

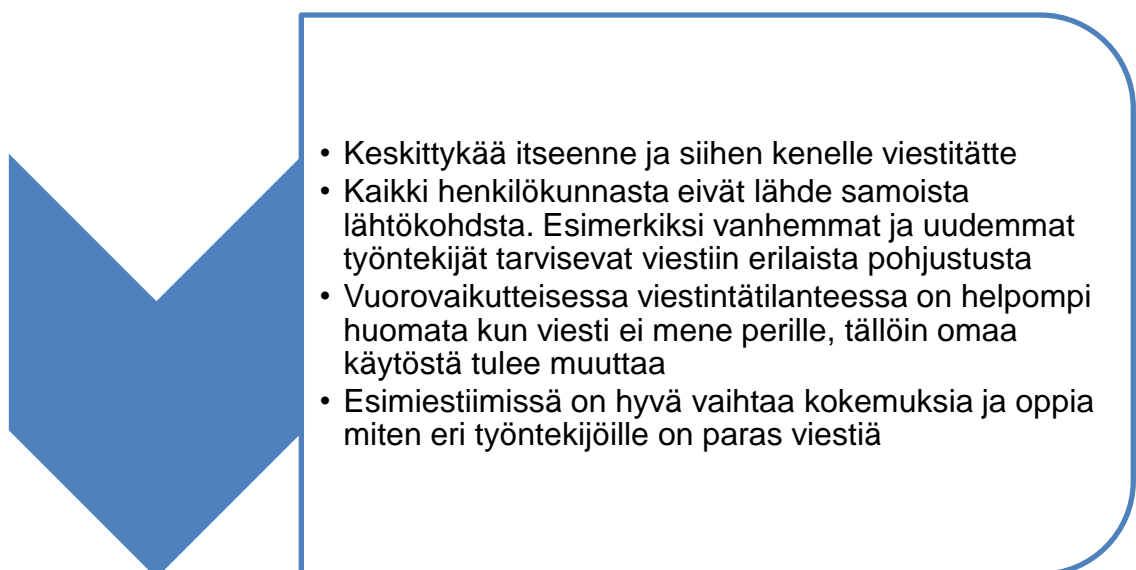
Toimeksiantajayritystä varten laadittu kehityssuunnitelma lähtee liikkeelle siitä, että on olemassa erityyppisiä viestintätarpeita. Ennen viestintätilannetta ja siihen valmistautumista on esimiehen kirkastettava itselleen, mitä tarkoitusta viestintä palvelee. Se, onko tilanne vakava keskustelu, korjaavan palautteen anto kahden kesken, tiedotustyyppinen tilanne vai arkinen kanssakäyminen, määrittää miten esimiehen tulee asennoitua ja valmistautua.



Kuvio 8. Viestinnän perusta.

On tärkeää myös tiedostaa, ettei viestinnän laatu parannu pelkästään viestien määrää lisäämällä (Karlöf 1999, 127). Viestinnän parantamiseksi on siis paneuduttava siihen miten viestii, eikä siihen kuinka paljon. Esimiehen on valmistauduttava varsinkin virallisiin tilanteisiin huolella. Tunnistaessa omat taitonsa on valmistautuminen ja kehitykseen pyrkiminen helpompaa (Juholin 1999, 87).

Kun esimies on selvillä sanomansa sisällöstä ja sen virallisuudesta tai arkisuudesta, on sanoma muotoiltava vastaanottajalle sopivaksi. Eri ihmiset ja eri ryhmäkoot vaativat erilaista viestintämallia. (Karlöf 1999, 124.) Ryhmälle ei voi yksilöidä sanomaa samalla tavalla kuin yksittäiselle työntekijälle.

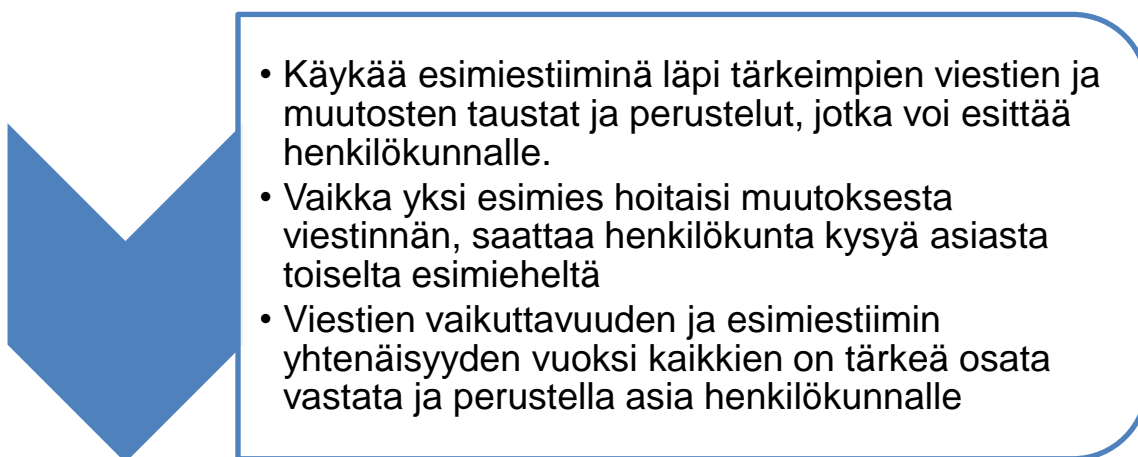


Kuvio 9. Omat lähtökohdat.

Kaikki viestintätilanteet on hyvä pitää vuorovaikutteisina. Vuorovaikutteinen keskustelu antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden arvioida tilannetta ja tarvittavia toimenpiteitä. Ylläpitääkseen tätä vuorovaikutteisuutta, esimiehen tulee olla läpinäkyvä tarkoituksensa kanssa ja ottaa keskustelukumppani mukaan ongelmanratkaisuun, eikä vain sanella korjaavia toimenpiteitä. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 133.)

Jotta viestintätilanne olisi mahdollisimman vuorovaikutteinen ja hedelmällinen, on esimiehen tärkeää olla tilanteessa läsnä ja keskittyä toisen sanottavaan. Toisen jatkuva keskeyttäminen ei ole keskustelua eikä vuorovaikutusta. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 129.) Aktiivinen kuuntelija rohkaisee jatkamaan, on kiinnostunut toisen asiasta, esittää kysymyksiä ja pyytää perusteluja (Juholin 1999, 179 - 180). Tällöin tilanteessa voidaan edetä molempien edun mukaisesti.

Sanatonta viestintää tapahtuu kaiken aikaa, omaan käytökseen on siis kiinnitettävä huomiota. Katsekontaktin ylläpitäminen, esimiehen ilmeet ja eleet, kuten kellon vilkuilu, kertovat alaiselle kuunteleeko esimies häntä todella, vai onko tilanne hänen mielestään jo käsitelty. Vuorovaikutteisuuteen pyrkivän esimiehen tulisi pitää kehonkielensä rentona ja avoimena. Eleiden ja olemuksen lisäksi myös äänenpaino kertoo paljon puhujan mielipiteestä ja asenteesta. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 126 - 127.)



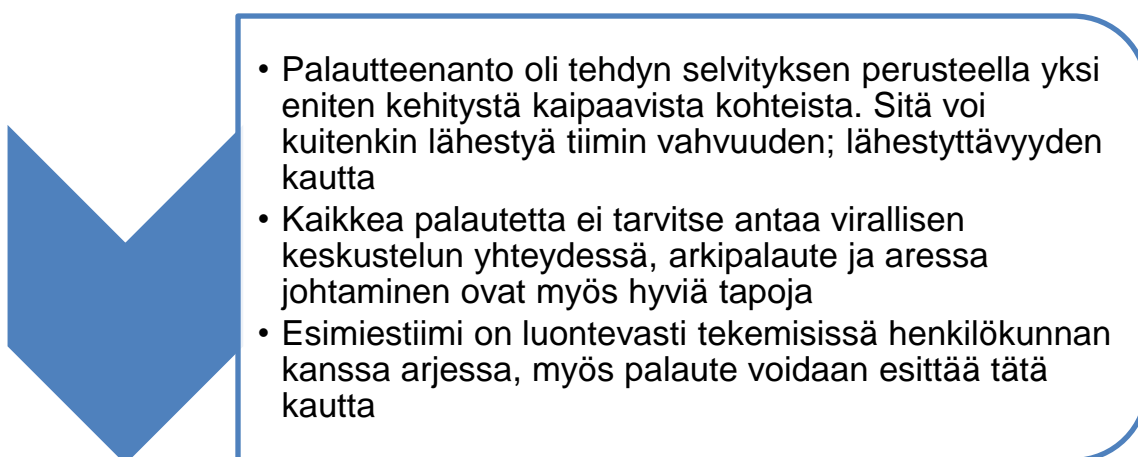
- Käykää esimiestiiminä läpi tärkeimpien viestien ja muutosten taustat ja perustelut, jotka voi esittää henkilökunnalle.
- Vaikka yksi esimies hoitaisi muutoksesta viestinnän, saattaa henkilökunta kysyä asiasta toiselta esimieheltä
- Viestien vaikuttavuuden ja esimiestiimin yhtenäisyyden vuoksi kaikkien on tärkeää osata vastata ja perustella asia henkilökunnalle

Kuvio 10. Tiimin yhtenäisyyden tärkeys.

Varsinkin kun viestintä koskee jonkin muuttamista, kuten työyhteisön käytäntöjen uudistamista tai henkilön toiminannon korjaamista, on viestin vaikuttavuuden kannalta tärkeää antaa aiheesta riittävät perustelut. Henkilökunnan on helpompi hyväksyä ja omaksua

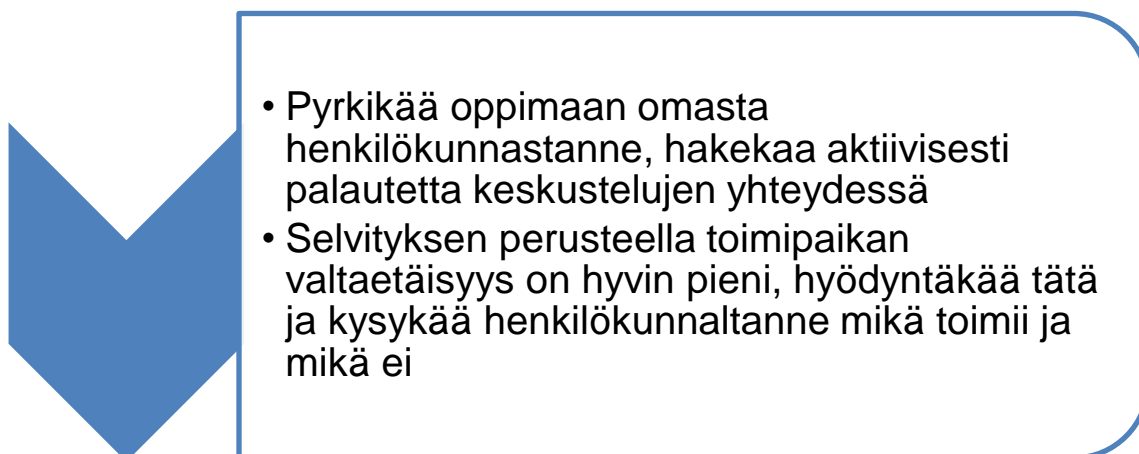
muutokset kun he ymmärtävät miksi niitä tehdään. Siksi viestinnässä on tärkeää perustella syyt ja seuraukset. (Juholin 1999, 134.)

Jos palautetta ei perustella kunnolla, kuten strategian tai pelisääntöjen kautta, voi työntekijä kokea sen aiheettomaksi (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 230). Viesti on hyvä kytkeä arvoihin ja pelisääntöihin, tämä palvelee myös strategian jalkauttamista henkilöstön pariin. Esimiehen tehtävä on strategian esiintuominen, kukaan toinen työyhteisön edustaja ei voi tuoda sitä osaksi arkea yhtä luontevasti. (Juholin 1999, 86.)



Kuvio 11. Palautteenanto.

Esimiehen voi olla helpompi lähestyä korjaavan palautteen antamista esittämällä se ongelmana, johon haetaan yhdessä ratkaisua. Työntekijän voi olla helpompi hyväksyä palaute ja sitoutua toiminnan muuttamiseen, kun esimies kertoo samalla työntekijän vahvuuksia ja onnistumisia, joiden kautta voidaan sopivaa ratkaisua. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 134.) On tärkeää, että tavoite asetetaan yhdessä. Mikäli se on esimiehen suoraan sanelema korjaava toimenpide, se ei saa työntekijää aktiivisesti sitoutumaan toimintansa kehittämiseen. Hyvä tavoite on tarpeeksi selkeä, saavutettavissa oleva, motivoiva ja ajankohtainen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 147.)



Kuvio 12. Palautteen hakeminen.

Viestintätilaisuuksien jälkeen, niin kahdenkeskisen palautteen antamisen, palaverin päätyttyä kuin tavallisen arkipäivän päätteeksi, on hyvä kerätä palautetta omasta toiminnastaan. Henkilökunta ei välttämättä anna palautetta esimiehelleen aktiivisesti, vaan esimies joutuu usein pyytämään sitä. Palautteen saaminen on kuitenkin esimiehen kehityksen kannalta todella arvokasta. Tietoa voi lukea ja opiskella, mutta vain tiedostamalla oman toimintansa vahvuudet ja heikkoudet voi kehittyä. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 229.)

Vaikka viestintää ja sen muotoa on tärkeä harkita väärinymmärrysten välttämiseksi, on viestinnässä tärkeintä kuitenkin aina sen sanoma. Laskelmointi ja viestin muotoilu ei saa koskaan mennä viestin sisällön edelle. (Karlöf 1999, 126.) Esimiehen on tärkeää löytää omalle itselleen sopiva tapa viestiä, jotta viestintä on helppoa ja luontevaa.

4.2 Tulosten esittely

Saatuani kehityssuunnitelman valmiiksi, muodostin siitä tutkimusaineistojeni pohjalta kolme eri laajuista esitystä toimipaikalle esitettäväksi. Laajimman esityksen, kaikkien tulosten yhteenvetona, tein yksikönpäällikköä varten. Vastaaville esimiehille tein lyhyemmän version, ja koko henkilökunnalle tarkoitettuun henkilöstöpalaveriin loin tiivistelmän heille suunnatun henkilöstökyselyn tuloksista.

Esittelin saamani tutkimustulokset sekä toimintasuunnitelman ensin teatteripäällikölle ja myöhemmin kaikille toimipaikan esimiehille. Esittelin esimiesten haastattelutulokset sekä

henkilöstökyselyn tulokset ja niiden välisen vertailun. Esityksessä pyrin selventämään tärkeimpiä kehityskohteita ja niitä alueita, joilla esimiesten ja henkilökunnan näkemykset poikkesivat toisistaan eniten. Kävimme tulokset läpi keskustellen niistä sekä alueista, joilla esimiehet kokivat kaipaavansa eniten tukea. Esitys sekä varsinkin henkilöstökyselyn tulokset saivat kiinnostuneen vastaanoton esimiehiltä.

Käydessäni läpi toimipaikalle luomaani viestinnän suunnitelmaa, painotin lähtökohtana toimipaikan esimiesten selkeintä vahvuutta, eli lähestyttävyyttä. Kaikki kehityssuunnitelmassa asettamani kohdat on saavutettavissa lähestyttävyyden kautta luotavan vuorovaikutteisuuden kautta. Esitin kehityssuunnitelmalla kuinka toimipaikan viestintä- ja osallistamiskulttuurin kehittäminen kohti transformationalisempaa tyyliä on mahdollista toteuttaa. Lähestyttävään esimieheen on helpompi luoda luottamussuhde (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41), joka on yksi transformationalisen johtamisen perusteista.

Henkilöstöpalaveria varten loin esityksestäni ja tutkimustuloksista supistetun version jättäen pois esimiesten haastattelutulokset sekä osan vertailuista henkilökunnan ja esimiesten vastausten välillä. Esitys sai henkilökunnan osalta positiivisen vastaanoton ja tulokset aiheuttivat keskustelua. Varsinkin kysymys, jossa henkilökuntaa pyydettiin määrittämään esimiesten työtehtävien tärkeysjärjestys, avasi keskustelua. Henkilökunnalla oli ollut kyselyyn vastatessaan montaa erilaista tulkintaa kohdasta ”päivittäisissä toimissa auttaminen”. Vaikka ketään ei pyydetty tuomaan esille omaa vastaustaan missään kyselyn osassa, monet perustelivat arvioineensa tämän vaihtoehdon tietyllä tavalla koettuaan sen tarkoittavan työtehtävien ohjaamista ja jakamista henkilökunnan kesken. Useat työntekijät taas kertoivat kokeneensa kohdan tarkoittavan työtehtäviin osallistumista.

Tästä kohdetoimipaikan esille tuomasta sekaannuksesta havaitsin todeksi Pentti ja Anneli Järvisen esittämän oletetun kontekstin ja epäselvien sanontojen aiheuttaman virheiden syntymisen luokittamista vaativiin vastauksiin (Järvinen & Järvinen 2004, 150). Tutkimuksen tekijä voi heidän mukaansa luoda vääriä vastauksia olettamalla tietyn kontekstin koko vastaajakunnalle tunnetuksi, vaikka tämä ei pitäisi paikkaansa. Henkilöstöpalaverin kaltaiset tulosten käsittelytilaisuuudet, joissa asiat käsitellään aktiivisesti, korjaavat näin syntyneitä harhatuloksia. Tässä kyselyssä esitetty epäselvä ilmaus toimi kuitenkin tässä tulosten purkutilaisuudessa herättämällä keskustelua henkilökunnan ja esimiesten välillä, vaikka sen tulkinta kyselyssä olikin tarkoitettua vaikeampaa.

5 Johtopäätökset

Tässä päätäntäluvussa kertaan opinnäytetyönäni toteuttamani kehityshankkeen pääkohdat yhteenvetona. Lisäksi pohdin mahdollisia jatkotoimenpiteitä, joita kehityshankkeen jälkeen voisi toteuttaa, ja sitä onko kehityshankkeessa luomani viestinnän kehitysmalli hyödynnettävissä myös muualla kuin kohdetoimipaikassa.

5.1 Yhteenveto

Opinnäytetyössä loin viestinnän kehityssuunnitelman toimeksiantajayritykselle. Johtajuuden rakentueessa vahvasti viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta, voidaan todeta onnistuneen viestinnän olevan pohja onnistuneelle johtajuudelle. Bernard Bassin mukaan kanssakäymisen onkin oltava kaksisuuntaista ja esimiehen ja alaisen välistä luottamusta kasvattavaa (Bass 185, 123.)

Esimiesten käyttäytyminen, erityisesti viestinnän saralla, peilaa esimiesten johtamistyyliä. Opinnäytetyössä lähdetään siitä, että johtamistapa on määriteltävissä olevaa käytöstä, joka voidaan oppia. (Tienari & Meriläinen 2009, 153). Käytin opinnäytetyössä johtamistyylien erottelamisen pohjana Bernard Bassin 1985 esittelemiä, James Burnesin teorioihin pohjautuvia, johtamistyyliä. Bassin esittelemät transaktionaalinen, transformatiivinen ja laissez faire -johtamistyyli eroavat toisistaan erityisesti vuorovaikutteisuu-den saralla.

Henkilöstöjohtamisessa on Bassin mukaan tavoiteltavinta transformatiivinen johtamistyyli, joka on hyvin osallistavaa, vuorovaikutteista ja henkilökunnan sitoutuneisuutta kasvattavaa. Transaktionaalisella johtamistyyllillä on oma sijansa johtajuudessa, mutta tässä opinnäytetyössä keskityin henkilöstöjohtamiseen, jonka painopiste on nimensä mukaisesti henkilöstössä. Täten asetin transformatiivisen johtajuuden ja siihen sisältyvän viestintämallin luomani kehityssuunnitelman pohjaksi.

Myös viestintämuotojen erilaisuus on huomioitava. Esimiesviestintä sisältää arkista ja virallista viestintää, sekä eri kanavien käyttöä viestinnän välineenä. Viestintämuotojen erottaminen ja hallitseminen auttaa viestinnän toimivuuden parantamisessa. (Juholin 1999, 111.)

Selvittääkseni kohdetoimipaikan nykytilan johtamismallien ja viestinnän osalta, haastattelin toimipaikan esimiehiä heidän johtamis- ja viestintätavoistaan, sekä järjestin aiheesta kyselyn toimipaikan henkilökunnalle. Valitsin tutkimuksellisen osuuden lähestymistavoiksi strukturoidun haastattelun sekä kyselymuotoisen selvityksen niiden keskinäisen vertailun sekä toisiaan täydentävän muodon takia. Saamieni tulosten perusteella sain kuvan osa-alueista, jotka esimiehet itse kokevat haastaviksi, sekä niistä, joissa henkilökunta toivoisi kehitystä. Kun lähtökohdat olivat selvillä, loin esimiehille viestintäsuunnitelman henkilöstöviestintää varten.

Opinnäytetyö sai positiivisen vastaanoton kohdetoimipaikassa. Kyselyn tulokset koettiin hyödyllisiksi sekä kehityssuunnitelma hyväksi työkaluksi. Uskon tutkimuksen nostattaneen tietoisuuden viestinnästä sekä sen tärkeydestä. Esimiesten halu toteuttaa tehokasta ja vastavuoroista viestintää on tärkeä edellytys vastavuoroisen viestinnän syntymiselle henkilökunnan kanssa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 94).

5.2 Luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden menetelmien ja tulosten oikeellisuuden varmistamiseksi, niiden toistettavuutta, yleistettävyyttä sekä luotettavuutta on arvioitava (Kananen 2014, 258). Kuvaan tässä luvussa opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden vaiheita ja luotettavuuden varmistamista. Lähestyn luotettavuuden varmistamista eri vaiheissa eri lähtökohdista.

Tässä opinnäytetyössä hyödynsin sekä laadullista sisällön analyysia sekä kvantitatiivista aineiston luokittelua, eli kyseessä oli monimetodinen lähestymistapa. Tämä triangulaatio parantaa tutkimuksen validiutta. (Hirsjärvi ym. 1997, 228.) Tämän työn tutkimusosassa selvitin esimiesviestintää haastattelu- ja kyselymuotoisilla menetelmillä, eli tuloksia kerättiin eri menetelmin ja eri lähteistä.

Mittausmenetelmien, eli kyselyyn sekä haastatteluihin käyttämieni kysymysten pohjana pidin Richard Fulwilerin kehittämää transformatiivisen johtamisen arviointityökalua. Tällä varmistin molemmissa menetelmissä käytettyjen mittareiden yhteneväisyyden ja kysymysten oikeellisuuden tutkimusongelmaan nähden. Koska tutkimuksellisen osuuden tar-

koitus oli selvittää kuinka transformationaalista toiminta lähtötilanteessa oli, on transformationaalisuuden arviointityökalun pitäminen mittarien perustana hyvä ja luotettava lähtökohta.

Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli korkea, 73 % henkilökunnasta palautti kyselyn määräaikaan mennessä. Korkea vastausprosentti tarkoittaa, että kysely on yleistettävissä toimipaikan henkilökuntaan. Kyselyn tulokset myös esiteltiin henkilökunnalle ja niistä keskusteltiin avoimesti. Yhden kysymyksen kohdalla kyselyssä oli ilmennyt tulkinanvaraisuutta, joten esimiesten tärkeintä tehtävää koskevan kysymyksen vastausta ei voida pitää luotettavana. Muilta osin voidaan olettaa kyselyssä saatujen tulosten kuvaavan todellista tilannetta.

Koska haastattelumuotoisen tutkimuksen päätelmien objektiivisuuden ja oikeellisuuden varmistaminen on haastavaa, esitin haastatteluiden perusteella saamani tulokset esimiehille. Haastattelun tulkintojen varmistaminen informanteilla vahvistaa haastattelutulosten oikeellisuutta. Täten haastatteluosan tulosten vahvistettavuus toteutuu tässä opinnäytetyössä ja haastattelutuksia voidaan pitää luotettavina. (Kananen 2014, 267.)

Tämän opinnäytetyön tutkinnallisessa osuudessa on siis pyritty varmistamaan tutkimusmenetelmien sekä siitä saatujen tulosten oikeellisuus. Menetelmät ja mittarit vastaavat tutkimusongelmaa, tutkimus oli monimetodinen tulosten oikeellisuuden varmistamiseksi. Saatut tulokset kävin läpi haastateltujen sekä kyselyn kohderyhmän kanssa tulosten ja päätelmien oikeellisuuden varmistamiseksi.

5.3 Hyödynnettävyys

Opinnäytetyönä kohdetoimipaikkaa varten laadittu viestinnän kehittämissuunnitelma on tarkoitettu ensisijaisesti toimeksiantajayrityksen esimiestiimin käyttöön. Suunnitelma pohjautuu heidän lähtökohtiinsa ja tavoitteisiinsa. Suunnitelmaa varten luomani kaavio on kuitenkin myös hyvin yleisesti hyödynnettävissä. Viestintätilanteet ja -tarpeet henkilöstöjohtamisen parissa ovat hyvin samanlaisia eri yrityksissä. Raamien luominen viestinnälle helpottaa esimiestyötä (Kupias ym. 2011, 73).

Tässä opinnäytetyössä tehty kehityssuunnitelma lähtee liikkeelle toimeksiantajana toimivan yrityksen esimiesten lähtökohdista, mutta voi toimia ohjeellisena mallina myös

muille esimiehille. Tavoitteiden ollessa selvillä, on niiden toteutumisen arviointi helpompaa (Juholin 1999, 29). Tältä osin kehityssuunnitelman pääpiirteet ovat myös yleisesti hyödynnettävissä.

5.4 Jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön jälkeen kohdetoimipaikassa voisi seurata esimiestiimin viestinnän sekä johtamistyyllisen kehittymistä. Tätä varten henkilökunnalle voisi järjestää tietyn ajan kuluksaan saman kyselyn, jota tulosten kehitystä voisi verrata. Henkilökunnan tarkempia mielipiteitä esimiesten johtamisesta voisi selvittää haastattelututkimuksella. Koska haastateltavia olisi tähän tutkimukseen niin suur määrä, voisi haastattelun yhdistää esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteyteen. Tällöin haastattelun voisi siirtää toimipaikan esimiesten tehtäväksi ja tutkija voisi halutessaan keskittyä esimiesten valmentamiseen haastattelua varten. Myös esimiesten omia kokemuksia heidän viestintävalmiuksiensa kehitymisestä voisi selvittää.

Uusille esimiehille olisi hyvä luoda perehdytys materiaaliin oma osionsa myös viestinnän saralla. Transformatiivisen viestintätavan käytäntöjä ja etuja painottamalla, voi uusien esimiesten viestintätapoja ja käsitystä esimiesviestinnän tärkeydestä muokata jo toimintatapojen vasta muodostuessa. Johtajuuden käyttäytymisteorioissa määritetään menestyksellisen johtajuuden perustuvan määriteltävään ja opittuun käyttäytymiseen (Tienari & Meriläinen 2009, 153). Tällöin esimiehen oppiessa jo aloittaessaan transformatiivisen johtamisen käytösmallit, on hänen helpompi menestyä transformatiivisena johtajana.

Lähteet

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011, Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy, Helsinki.

Bass, Bernard 1985, Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press, New York.

Erämetsä, Timo 2009, Teoriasta todeksi Esimiestyö käytännössä. Talentum media, Helsinki.

Fulwiler, Richard 2012 Achieving Operational Excellence & Profitability through Safety. [Http://ehstoday.com/site-files/ehstoday.com/files/uploads/2012/06/Achieving%20Operational%20Excellence%20and%20Profitability%20through%20Safety.pdf](http://ehstoday.com/site-files/ehstoday.com/files/uploads/2012/06/Achieving%20Operational%20Excellence%20and%20Profitability%20through%20Safety.pdf), luettu 5.8.2015.

Fulwiler, Richard 2013 ASC 2013: Are You a Transformational EHS Leader?, [Http://ehstoday.com/ehs-leadership-news-and-features/asc-2013-are-you-transformational-ehs-leader-and-how-become-one-if-](http://ehstoday.com/ehs-leadership-news-and-features/asc-2013-are-you-transformational-ehs-leader-and-how-become-one-if-), viitattu 5.8.2015.

Nordic Cinema Group 2016: [Http://www.nordiccinemagroup.com/about-nordic-cinema-group/](http://www.nordiccinemagroup.com/about-nordic-cinema-group/), luettu 10.4.2016.

Hiltunen, Arto 2015, Johtamisesta. Talentum, Helsinki

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Huhtala, Antti 2016. Sisäinen viestintä, DreamBroker seminaari 10.3.2016. Helsinki.

Juholin, Elisa 1999, Sisäinen viestintä. Inforviestintä, Helsinki.

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja, Tampere.

Kaistila, Maijaliisa 2005 TTK: Hyvä esimiestyö -opas [Http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas](http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opashttp://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf)http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf, luettu 15.5.2016.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010, Luottamus esimiestyössä. WSOYpro, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014, Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 187. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karlöf, Bengt 1999 Johtamisen käsitteet ja mallit. Enskilda holding ltd & WSOY, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki.

Kets de Vries, Manfred 2001, The Leadership Mystique. Pearson Education limited, New York.

Kupias & Päivi & Peltola, Raija & Saloranta Paula 2011, Onnistu palautteessa. WSOYpro, Helsinki.

Nordic Cinema Group 2016. About us [Http://www.nordiccinemagroup.com/about-nordic-cinema-group/](http://www.nordiccinemagroup.com/about-nordic-cinema-group/), luettu 15.5.2016.

Pentikäinen, Markku 2009, Ensiaskleet esimiehenä. WSOY, Helsinki.

Perkka-Jortikka, Katriina 2002, Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita, Helsinki.

Pirnes, Unto 2003, Kehittyvä Johtajuus. Otava, Helsinki.

Pitkänen, Raimo 2010, Johtamisen suurenmoinen keveys. Infor Oy, Helsinki.

Tienari, Janne & Meriläinen Susan 2009, Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro, Helsinki.

Vohel, Frank & Harrington, James H. & Mignosa, Chuck & Charron, Rich 2014, The Lean Six Sigma Black Belt Handbook. CRC Press, Boca Raton.

Esimiesten haastattelussa käytetty pohja

1	minulle on tärkeintä:	
	ymmärtää	3
	tulla ymmärretyksi	2
	että alaiset toimivat keskustelun jälkeen kuten parhaaksi katsovat	1
	että henkilökunta toimii itsenäisesti oman ymmärryksensä mukaan	0
2	kun joku on eri mieltä kanssani, otan huomioon hänen:	
	esittämänsä faktat	1
	lähtökohtansa olla eri mieltä	2
	faktat lähtökohdat ymmärtäen	3
	oikeutensa esittää mielipide	0
3	keskeytänkö toisen väittelyssä	
	kyllä	1
	en	2
	vältän väittelyitä/kantani puolustamista	0
4	millaista kehonkieltä käytän keskustelussa	
	avointa	2
	sulkeutunutta	1
	poissaolevaa	0
1	kirjoitan tiedotteita/ viestejä mahdollisimman:	
	kiinnostavasti	2
	informatiivisesti	1
	innostavasti	3
	vältän tällaista viestintää	0
2	uudistusten/ muutosten/ uutisten tullessa pyrin	

	siirtymään kentälle ja keskustelemaan asiasta henkilökunnan kanssa	2
	otan vastaan kyselyitä ja vastaan niihin mahdollisimman hyvin	1
	ohjaan henkilökunnan selvittämään kysymyksensä muuta kautta	0
3	kun teen päätöksiä minulle on tärkeää että	
	henkilökunta ymmärtää miksi	1
	henkilökunta ymmärtää miten	0
	ymmärrän henkilökuntaa	2
4	kun henkilökunta esittää mielipiteitään tai kritiikkiä	
	perustelen miksi alkuperäinen malli on oikea	1
	otan palautteen vastaan	2
	pyydän parannusehdotuksia ja lisää mielipiteitä asiasta	3
	annan heidän tehdä mielensä mukaan	0
1	haluan, että henkilökunta	
	henkilökunta viihtyy töissä	2
	henkilökunta toimii oikein	1
	työt tulevat tehtyä	0
2	minusta välittyy välittävä ja kiinnostunut kuva	
	kyllä	2
	ei	1
	minua ei kiinnosta henkilökunnan mielipide aiheesta	0
3	mieluiten olisin työpäivän aikana kanssakäymisissä	
	kollegoideni kanssa	1
	alaisteni kanssa	2
	alaisteni, kollegoideni sekä esimiesteni kanssa	3
	teen mieluiten töitä yksin	0

4	kun tapaan päivän aikana henkilökuntaa	
	tervehdin	1
	haluan vaihtaa kuulumisia	3
	varmistan, että he tietävät kuinka toimia	2
	jatkan töitäni	0
1	kun saan tunnustusta yksikön saavutuksista	
	olen mielissäni kiitoksesta	0
	olen tyytyväinen henkilökunnan työhön	1
	vien kiitokset eteenpäin tiimille	2
2	tulen hyvin toimeen	
	esimiestiimin kanssa	0
	oman tiimini kanssa	1
	koko oman henkilökuntamme kanssa	2
3	muut vaikuttavat seurassani:	
	hermostuneilta	1
	asiallisilta	2
	olevan samalla sivulla	3
	en tiedä	0
4	esittelen mielelläni asioita palaverissa / pidän tiimipalavereita	
	pidän mielelläni osallistavia puheenvuoroja, jotka herättävät keskustelua	2
	käyn mielelläni läpi tilastoja ja valmiita esityksiä	1
	vältän mieluummin esiintymistä	0
	minulle on myös tärkeää, että henkilökunta pääsee ääneen	3
1	tiedänpö henkilökunnan kuulumisia työn ulkopuolella?	
	tiedän omien tiimiläisteni opiskelusuunnitelmat yms.	1
	tiedän lähes jokaisen elämästä jotain ja keskustelen heidän kanssaan mielellään	2

	en.	0
2	vaihdanko mielelläni ajatuksia:	
	kollegoideni kanssa	1
	pitkin päivää henkilökunnan ja kollegoideni kanssa	2
	pyrin toimimaan itsenäisesti ja välttämään käytäväkeskustelua	0
3	tuloksen varmistamiseksi:	
	informoin henkilökuntaa riittävästi	0
	varmistan, että kaikki ovat tietoisia tavoitteesta	1
	keskustelen henkilökunnan kanssa ja kerään heiltä ideoita	3
	kirjoitan henkilökunnalle hyviä ohjeita	2
4	kohtelen henkilökuntaa	
	kaikkia tasapuolisesti	0
	autan epävarmempia pyydetessä	1
	annan osalle lisävastuuta ja ohjaan toisia lähemmin	2
	heidän henkilökohtaisia toiveitaan huomioiden, pitkällä tähtäimellä ja päiväkohtaisesti	3
1	kun minun on annettava palautta, mieluiten:	
	jätän asiasta työntekijälle viestin	1
	keskustelen työntekijän kanssa kahden kesken asialliseen sävyyn	2
	keskustelen työntekijän kanssa kahden kesken ratkaisuhakuisesti	3
	jätän mieluummin palautteen antamatta, henkilökunta tietää kyllä itse mitä on tehnyt	0
2	henkilökunnan "coachina" toimiminen on	
	olennainen osa työtäni	2
	helppoa, autan ja neuvon kaikkia jotka pyytävät	1
	ei ole työtäni	0

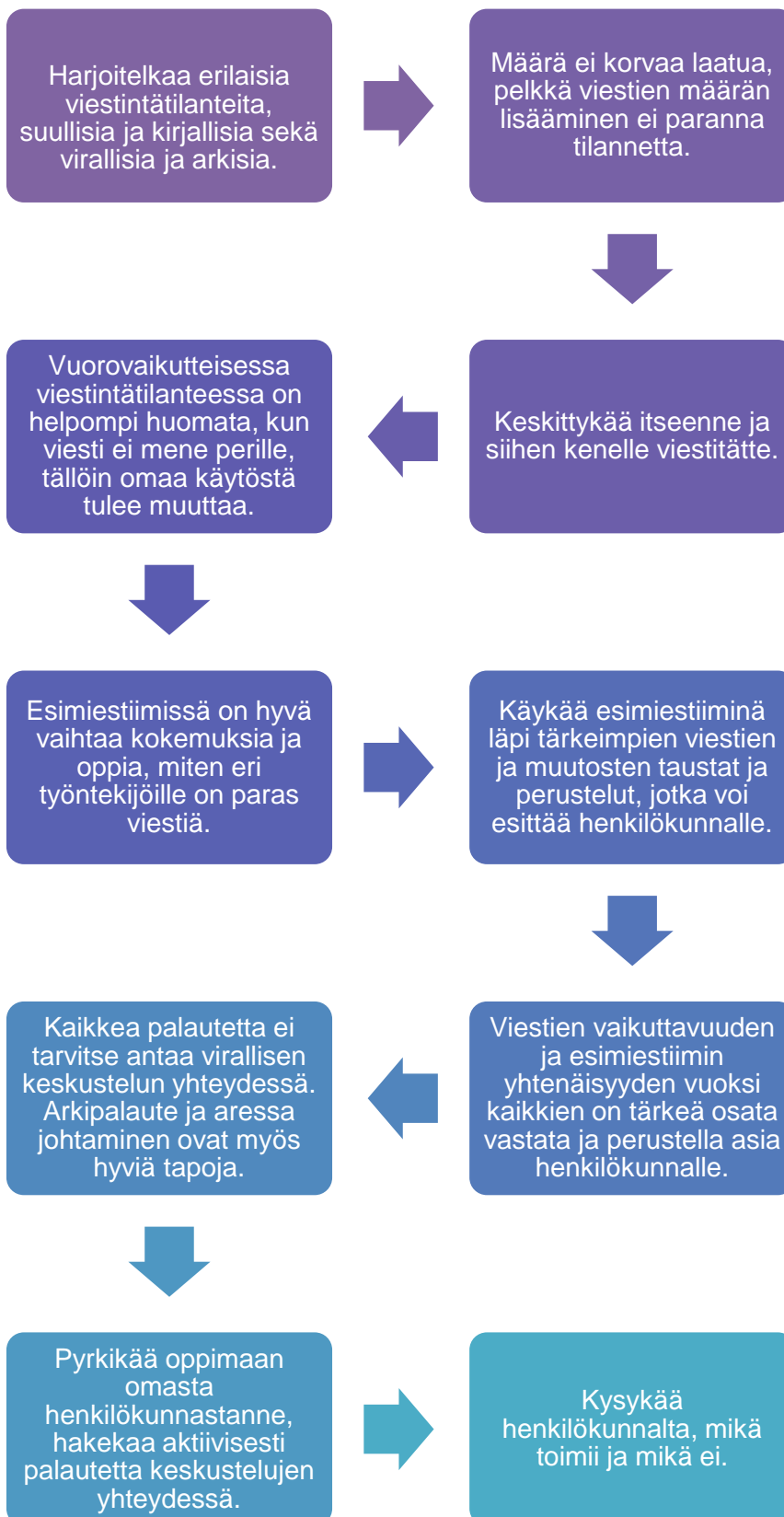
	on parasta työssäni	3
3	annan positiivista palautetta	
	tarpeen tullen	1
	mahdollisimman usein	2
	satunnaisesti, hyvin tehty työ on lähtökohta	0
4	korjaavan palautteen antaminen on:	
	vaikeaa	0
	osa työtäni	1
	tarpeellista henkilöstön kehittymisen kannalta	2

Henkilöstökysely

saanko työssäni tarpeeksi palautetta:
omalta esimieheltäni?
yleisesti esimiehiltä?
korjaavaa palautetta?
Positiivista palautetta?
esimiesten tapa puhua ja viestittää?
jos annoit arvosanan 1,2,4 tai 5, perustele lyhyesti:
esimiesten luotettavuus:
voin luottaa omaan esimieheeni
voin luottaa kaikkiin esimiehiin
informaation välitys:
informaation selkeys
informaatio tulee ajoissa
päätösten perustelu
esimiehet perustelevat muutokset/päätökset:
esimiehet kertovat selkeästi miten asiat tehdään
esimiehet osaavat motivoida minua
esimiesten lähestyttävyys
omaa esimiestäni on helppo lähestyä:
omaa esimiestäni on helppo lähestyä ongelmatilanteissa
omaa esimiestäni on helppo lähestyä yleisissä työasioissa
omaa esimiestäni on helppo lähestyä henkilökohtaisemmissa asioissa
kaikkia esimiehiä on helppo lähestyä

kaikkia esimiehiä on helppo lähestyä ongelmatilanteissa
kaikkia esimiehiä on helppo lähestyä yleisissä työasioissa
kaikkia esimiehiä on helppo lähestyä henkilökohtaisemmissa asioissa
esimiesten tapa ottaa vastaan palautetta
esimiehet ovat kiinnostuneita ideoistani
minun on mahdollista kertoa oma mielipiteeni
voin vaikuttaa asioihin
minua arvostetaan työntekijänä
minua arvostetaan työyhteisön jäsenenä
Mikä on esimiesten ensisijainen työtehtävä:
informaation välittäminen
neuvominen
motivointi
ongelmien ratkaiseminen
päivittäisessä toiminnassa auttaminen
muu?
missä asiassa kaipaisit eniten parannusta?
mistä antaisit eniten kiitosta?

--

Viestinnän kehityssuunnitelma

Vakavat keskustelut Työhyvinvointikeskustelu Kehityskeskustelut	Kahdenkeskiset keskustelut	Arkipalaute Arjessa johtaminen	Tiedotus
Kirkasta itsellesi viestinnän tavoite			
Valmistaudu huolella			
Huomioi toisen lähtökohdat			
Ole läsnä ja kuuntele aktiivisesti			
Muista kehonkieli! Sanat muodostavat vain 10 % viestinnästä			
Perustele asiasi, kerro toiminnan vaikutukset			
Kytke viestisi arvoihin / yhteisiin pelisääntöihin			
Ylläpidä vuorovaikutusta, ei yksinpuhelua!			
Ole ratkaisuhenkinen, muista myös kertoa onnistumisista			
Päätäkää yhdessä asetettava tavoite			
Kerää aktiivisesti palautetta omasta toiminnastasi!			